

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Laís Cristini Dallabrida

A Importância da Cultura Centrada no Sucesso do Cliente:

Um estudo sobre o alinhamento da cultura organizacional no setor de *Customer Success* de empresas altamente competitivas

Florianópolis

2023

Laís Cristini Dallabrida

A Importância da Cultura Centrada no Sucesso do Cliente:

Um estudo sobre o alinhamento da cultura organizacional no setor de *Customer Success* de empresas altamente competitivas

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Administração do Centro Socioeconômico da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Mário de Souza Almeida

Florianópolis

2023

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Dallabrida, Laís Cristini

A Importância da Cultura Centrada no Sucesso do Cliente
: Um estudo sobre o alinhamento da cultura organizacional
no setor de Customer Success de empresas altamente
competitivas / Laís Cristini Dallabrida ; orientador, Mário
de Souza Almeida, 2023.
63 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro
Socioeconômico, Graduação em Administração, Florianópolis,
2023.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Administração. 3. Customer Success.
4. Cultura Organizacional. 5. Competitividade. I. Almeida,
Mário de Souza. II. Universidade Federal de Santa
Catarina. Graduação em Administração. III. Título.

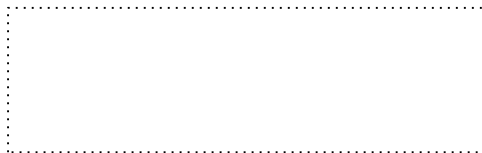
Laís Cristini Dallabrida

A Importância da Cultura Centrada no Sucesso do Cliente:

Um estudo sobre o alinhamento da cultura organizacional no setor de *Customer Success* de empresas altamente competitivas

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do título de bacharel em administração e aprovado em sua forma final pelo Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 19 de junho de 2023.

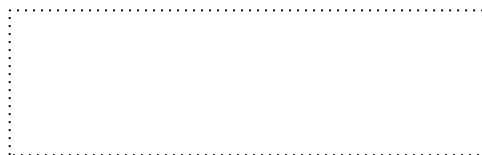


Profa. Ana Luiza Paraboni, Dra.
Coordenadora de Trabalho de Curso

Banca examinadora



Prof. Mário de Souza Almeida, Dr.
Orientador



Profa. Gabriela Mattei de Souza, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina



Prof. Pedro Antônio de Melo, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 2023.

Dedico este estudo a todos os profissionais que não medem esforços para garantir a melhor experiência aos seus clientes.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço ao meu orientador, Prof. Mário de Souza Almeida, pelos ensinamentos e condução no processo de desenvolvimento deste estudo, foi um prazer ser sua aluna e orientanda.

Agradeço especialmente os meus pais e familiares. O apoio emocional e encorajamento que recebi de vocês foram essenciais e indispensáveis para superar os desafios enfrentados ao longo do caminho.

Não posso deixar de mencionar meus colegas e amigos que fiz ao longo da jornada acadêmica. Pessoas que, assim como eu, enfrentaram dificuldades no caminho, mas seguiram firmes no objetivo e sonho da graduação.

Por fim, quero expressar minha gratidão a todos os participantes da minha pesquisa, que generosamente dedicaram seu tempo e compartilharam seus conhecimentos e experiências. Sem a colaboração de vocês, este trabalho não seria possível.

RESUMO

Este estudo é uma pesquisa aplicada e tem por objetivo analisar a forma como a cultura organizacional e a estruturação do setor de *Customer Success* nas empresas de tecnologia podem constituir um diferencial competitivo de mercado. Para o alcance deste objetivo, foi inicialmente realizada uma pesquisa descritiva a respeito dos conceitos de mercado competitivo, cultura organizacional e *Customer Success*, e posteriormente, foram realizadas entrevistas e aplicação de formulários com o intuito de descrever os procedimentos de *Customer Success* de duas empresas altamente competitivas no ramo de tecnologia de Florianópolis; avaliar a percepção dos gestores e colaboradores dessas organizações quanto a importância da cultura organizacional e do *Customer Success* para a competitividade; e, analisar o alinhamento da cultura organizacional com o setor de *Customer Success* nas empresas estudadas. Após análise e comparação entre as percepções dos gestores e colaboradores, foi possível identificar semelhanças entre as organizações no que diz respeito ao propósito do *Customer Success*. Além disso, foram verificadas algumas divergências significativas com relação às percepções entre os níveis hierárquicos. Contudo, ficou evidente o reconhecimento quanto a importância da cultura organizacional aliada ao *Customer Success* como fatores estratégicos para a competitividade nas empresas estudadas.

Palavras-chave: *Customer Success*; Cultura Organizacional; Competitividade.

ABSTRACT

This study is an applied research aimed at analyzing how organizational culture and the structuring of the Customer Success sector in technology companies can constitute a competitive market advantage. To achieve this objective, a descriptive research was initially conducted on the concepts of competitive market, organizational culture, and Customer Success. Subsequently, interviews and surveys were carried out to describe the Customer Success procedures of two highly competitive technology companies in Florianópolis. The goal was to assess the perception of managers and employees in these organizations regarding the importance of organizational culture and Customer Success for competitiveness, as well as to analyze the alignment of organizational culture with the Customer Success sector in the studied companies. After analyzing and comparing the perceptions of managers and employees, similarities were identified between the organizations concerning the purpose of Customer Success. Furthermore, significant divergences were found in the perceptions among hierarchical levels. However, the recognition of the importance of organizational culture combined with Customer Success as strategic factors for competitiveness in the studied companies was evident.

Keywords: Customer Success; Organizational Culture; Competitiveness.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Forças que governam a competição num setor	17
Figura 2 - Consequências e implicações da cultura organizacional	26
Figura 3 - Promovendo a comunidade, o engajamento e loops de feedback.....	28
Figura 4 - O papel do CSM.....	32

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Você acredita que a empresa possui uma cultura organizacional definida e difundida entre os colaboradores?	43
Gráfico 2 - A participação dos colaboradores no aprimoramento dos processos de CS	44
Gráfico 3 - A maneira como a empresa estabelece e transmite as funções aos colaboradores.....	44
Gráfico 4 - Frequência em que a empresa fornece treinamentos para o setor de CS	45
Gráfico 5 - Relação entre cultura organizacional e relacionamento com clientes	46
Gráfico 6 - Visão dos colaboradores sobre as relações hierárquicas.....	46
Gráfico 7 - A importância do uso da tecnologia nas atividades desempenhadas pelo setor de CS	49
Gráfico 8 - O setor de CS como diferencial em relação a concorrência	50

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diferença de focos entre as áreas de CX e CS.....	34
Quadro 2 - Três vantagens do CRM	34
Quadro 3 - Comparação entre competências do SAC e CS	35
Quadro 4 - Fatores de distinção entre Customer Success e suporte ao cliente.....	36

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACATE	Associação Catarinense de Tecnologia
ATN	Avaliação Trimestral de Negócio
B2B	<i>Business to Business</i>
B2C	<i>Business to Consumer</i>
BI	<i>Business Intelligence</i>
CAC	Custo de Aquisição de Clientes
CES	<i>Customer Effort Score</i>
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
CS	<i>Customer Success</i>
CSAT	<i>Customer Satisfaction Score</i>
CSM	<i>Customer Success Manager</i>
CX	<i>Customer Experience</i>
FCR	<i>First Contact Resolution</i>
GCS	Gerente de <i>Customer Success</i>
GP	Gestão de Pessoas
IA	Inteligência Artificial
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
LTV	<i>Lifetime Value</i>
MRR	<i>Monthly Recurring Revenue</i>
NPS	<i>Net Promoter Score</i>
PDI	Plano de Desenvolvimento Individual
QBR	<i>Quarter Business Review</i>
RH	Recursos Humanos
ROI	Retorno Sobre o Investimento
SaaS	<i>Software as a Service</i>
SAC	Suporte ao Cliente

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	OBJETIVOS	14
1.2	JUSTIFICATIVAS.....	15
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1	MERCADO COMPETITIVO	16
2.1.1	Capital Humano	18
2.1.2	Inovação	19
2.1.3	A Influência das Tecnologias	19
2.2	CULTURA ORGANIZACIONAL	21
2.2.1	Elementos da Cultura Organizacional	22
2.2.1.1	<i>Missão</i>	22
2.2.1.2	<i>Visão</i>	23
2.2.1.3	<i>Valores</i>	24
2.2.1.4	<i>Crenças e Pressupostos</i>	24
2.2.1.5	<i>Artefatos</i>	25
2.2.1.6	<i>Comunicação</i>	25
2.2.2	A importância da Cultura Organizacional em uma empresa	26
2.3	CUSTOMER SUCCESS	26
2.3.1	O surgimento do <i>Customer Success</i>	28
2.3.1.1	<i>Atividades do Customer Success</i>	29
2.3.1.2	<i>Métricas e Indicadores</i>	29
2.3.2	<i>Customer Success Manager (CSM)</i> – Gerente de Sucesso do Cliente 31	
2.3.3	O Que Não é <i>Customer Success</i>	32
2.3.3.1	<i>Experiência do Cliente (Customer Experience – CX)</i>	33
2.3.3.2	<i>Customer Relationship Management (CRM)</i>	34
2.3.3.3	<i>Suporte ao Cliente (SAC)</i>	35
3	METODOLOGIA	37
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	37
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	38
3.3	COLETA DE DADOS	38
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	39
4.1	PROCEDIMENTOS DE <i>CUSTOMER SUCCESS</i> NAS EMPRESAS.....	39

4.1.1	Empresa A	39
4.1.2	Empresa B	40
4.2	ALINHAMENTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO SETOR DE CUSTOMER SUCCESS NAS EMPRESAS	41
4.2.1	Empresa A	41
4.2.2	Empresa B	42
4.2.3	A visão dos colaboradores	43
4.3	IDENTIFICAÇÃO DE ELEMENTOS RELACIONADOS A COMPETITIVIDADE NAS EMPRESAS	47
4.3.1	Empresa A	47
4.3.2	Empresa B	48
4.3.3	A visão dos colaboradores	49
5	CONCLUSÃO	51
	REFERÊNCIAS	53
	ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM OS GERENTES DO SETOR DE CS	57
	ANEXO B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM OS COLABORADORES DO SETOR DE CS	59

1 INTRODUÇÃO

O *Customer Success* é um termo relativamente novo, que surgiu no final da década de 90 em empresas do ramo de tecnologia, SaaS (*Software as a Service*), e que nos últimos anos vem se desenvolvendo e popularizando em empresas dos mais variados segmentos. Mais que uma estratégia empresarial, o *Customer Success* virou filosofia dentro das organizações que o aplicam, transformando a cultura organizacional e proporcionando a criação de setores e cargos específicos na área.

Para Steinman, Murphy e Mehta (2021), o *Customer Success* se tornou uma nova disciplina, voltada às vendas, a gestão de produtos e ao atendimento ao cliente, e a partir dela surgiram grupos, fóruns, melhores práticas e eventos voltados ao apoio e fomento do ofício e seus profissionais, incorporando um lugar de destaque ao lado de outros setores fundamentais para o êxito de empresas. Os profissionais que praticam a disciplina de *Customer Success* são designados GCSs (Gerentes de *Customer Success*), ou ainda, com outros títulos, como: gerentes de contas, gerentes de relacionamento ao cliente, advogados do cliente e especialista do cliente, entre outros.

Devido à grande concorrência no mercado, assim como a busca e exigência do cliente pelo melhor produto ou serviço, com o melhor preço e qualidade, faz com que as empresas procurem constantemente maneiras de satisfazer e atender as necessidades dos clientes. Nesse sentido, quem entrega a melhor experiência ao cliente consegue ter sucesso e se destacar diante da concorrência.

Dentro desse contexto, o presente estudo propõe-se analisar o problema de pesquisa: Como a cultura organizacional e a estruturação do setor de *Customer Success* nas empresas de tecnologia podem constituir um diferencial competitivo de mercado?

1.1 OBJETIVOS

O objetivo geral deste trabalho busca “analisar a forma como a cultura organizacional e a estruturação do setor de *Customer Success* nas empresas de tecnologia podem constituir um diferencial competitivo de mercado.”

A partir do objetivo geral, os objetivos específicos deste trabalho são:

- a) descrever os procedimentos de *Customer Success* de duas empresas altamente competitivas no ramo de tecnologia de Florianópolis;
- b) analisar o alinhamento da cultura organizacional com o setor de *Customer Success* nas empresas estudadas;
- c) avaliar a percepção dos gestores e colaboradores dessas organizações quanto a importância da cultura organizacional e do *Customer Success* para a competitividade.

1.2 JUSTIFICATIVAS

O *Customer Success* – CS é uma filosofia que se destaca pelo seu crescimento exponencial no mercado de tecnologia. O objetivo principal do CS está na geração de receita por meio de estratégias com foco no cliente. De acordo com Steinman, Murphy e Mehta (2021, p. 54), a filosofia do CS “[...] deve ser uma ideia que permeia todas as áreas da empresa e impregna a cultura organizacional.”

O interesse pelo estudo se deu por parte da pesquisadora, visto ser uma área em grande desenvolvimento em empresas de tecnologia e pouco presente no contexto acadêmico, principalmente no curso de graduação em administração da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC.

Quanto à originalidade, o estudo se justifica pela carência de pesquisas científicas na área. Uma pesquisa realizada pela autora, em novembro de 2022, através do Repositório Institucional da UFSC, considerando todo o acervo – incluindo teses, dissertações e outros trabalhos acadêmicos –, não foi identificado nenhum resultado incluindo as palavras chaves *Customer Success* e cultura organizacional no mesmo contexto.

No que tange a viabilidade, o estudo se apresenta viável pois existem fontes de pesquisas suficientes e de qualidade através de livros e materiais no meio digital, há acesso facilitado dos dados e informações necessárias por parte das empresas estudadas, e tempo satisfatório para conclusão do estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo é apresentada a fundamentação teórica do trabalho, com o objetivo de embasar e contextualizar o tema de estudo através de fontes autênticas e obras científicas de autores conceituados e reconhecidos na área de pesquisa.

2.1 MERCADO COMPETITIVO

Com o crescente desenvolvimento do mercado, surge o desafio da concorrência empresarial, que por sua vez proporciona maior notoriedade ao termo competitividade. Segundo Zenone (2007, p. 13):

O mundo está se transformando rapidamente, aproximando mais consumidores e mercados. Em razão deste cenário, surgem novas oportunidades e ameaças, tendo em vista as modificações no estilo de vida das pessoas; há um aumento da complexidade do ambiente mercadológico, e o consumidor torna-se cada vez mais exigente.

Essa complexidade coloca um desafio às organizações: o contínuo aprimoramento de seus processos, produtos e serviços, visando oferecer alta qualidade com custo compatível e competitivo, na busca de assumir uma posição de liderança no mercado onde atua. Redefinem-se os fatores determinantes da competitividade, fazendo emergir novas empresas de sucesso e tornando obsoletas aquelas incapazes de evoluir e adaptar-se ao novo ambiente mercadológico.

O autor destaca ainda, que a competitividade exige das organizações uma busca incessante pelo aprimoramento dos processos, produtos e serviços. Com a aproximação dos consumidores e mercados não surgem apenas oportunidades, mas também ameaças. Nesse cenário, as empresas que não evoluem e não se adaptam ao ambiente competitivo de mercado se tornam obsoletas.

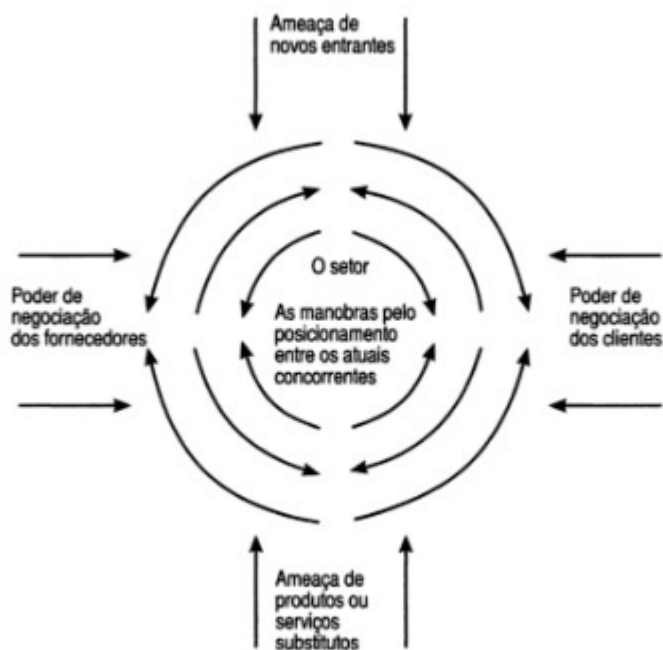
Para Porter (1989 apud ARAÚJO; SILVA; RADOS, 2017), a competitividade, em muitos casos, está atrelada à inovação. Os autores ressaltam ainda, que a inovação é influenciada por processos concorrentes de sucesso ou fracasso de empresas. Segundo Porter (2009 apud ARAÚJO; SILVA; RADOS, 2017, p. 100) “[...] uma vez que conquistada a vantagem competitiva por meio da inovação a empresa terá condições de sustentá-la apenas se adotar processo implacável de melhorias contínuas”.

A concorrência no mercado proporciona nas organizações uma contínua busca por mudanças e adaptações através de estratégias competitivas. Para Zenone (2007, p. 15), as estratégias competitivas não são importantes apenas no

âmbito de crescimento de uma empresa, mas também no âmbito da estrutura de mercado em que está inserida, sendo possível compreender o comportamento e o desempenho no mercado de atuação.

A competição em um setor depende de cinco forças básicas, representadas na Figura 1, e complementa que “a potência coletiva dessas forças determina, em última instância, as perspectivas de lucro do setor.” (PORTER, 1999, p. 27).

Figura 1 - Forças que governam a competição num setor



Fonte: Porter, 1999, p. 28.

Segundo Zenone (2007), essas cinco forças estão vinculadas ao tipo de estrutura de cada organização e podem ser influenciadas dependendo da estratégia organizacional utilizada. Para Cardoso (2022), a importância da análise das cinco forças de Porter está ligada ao entendimento dos concorrentes, da posição de mercado, e a identificação de oportunidades de inovações de uma organização.

Silva (2021c) traz outro ponto de vista com relação a competitividade empresarial, destacando quatro elementos básicos: capital humano, relacionamento, organização e inovação. O autor destaca que, para a prática sustentável da competitividade no mercado, é necessário a atenção sobre os seguintes pontos:

- a) Possuir uma proposta de valor bem definida;
- b) Construir fluxos de trabalho otimizados;
- c) Arriscar-se dentro de um limite seguro;
- d) Manter o cliente no centro de tudo.

Alguns destes elementos básicos relacionados à competitividade, apontados por Silva (2021c), são complementados e explorados nos tópicos seguintes.

2.1.1 Capital Humano

O capital humano são pilares de uma organização, também chamados de colaboradores, funcionários, trabalhadores ou recursos humanos, são as pessoas que constituem a base de uma organização. Para Chiavenato (2008, p. 10):

[...] as pessoas devem ser visualizadas como parceiras das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos globais. Neste sentido, as pessoas constituem parte integrante do capital intelectual da organização. As organizações bem-sucedidas se deram conta disso e tratam seus funcionários como parceiros do negócio e fornecedores de competências e não mais como simples empregados contratados.

Silva (2021c) acredita que “os colaboradores são a essência de qualquer empresa, então investir em profissionais qualificados é vital para elevar o nível das entregas, otimizar a performance do negócio e destacar a organização no mercado.” Esse investimento em profissionais qualificados pode ser feito agregando novos colaboradores à organização ou ainda desenvolvendo colaboradores que já fazem parte dela.

A gestão do capital humano conta com um setor exclusivo nas organizações, que possui nomenclaturas diferentes dependendo da cultura organizacional, mas podem ser chamados mais tradicionalmente de Recursos Humanos (RH) ou Gestão de Pessoas (GP). Esse setor é definido por Chiavenato (2008, p. 9) como “[...] a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, o elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso.”

Dentre os objetivos do setor de RH ou GP, Chiavenato (2008, p. 11) destaca três, sendo eles: “ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar a sua missão; proporcionar competitividade à organização; proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas.” Estes são alguns exemplos objetivos dentre diversos outros que podem ser desenvolvidos e alinhados conforme a necessidade de cada organização.

2.1.2 Inovação

A inovação é um elemento chave para a competitividade. Silva (2021c) diz que “[...] a inovação impulsiona o desenvolvimento de todo o mercado, pois o patamar se eleva e as empresas precisam investir em soluções que satisfaçam às novas exigências dos consumidores.”

As empresas que investem em práticas constantes de aprimoramento e inovação estão um passo à frente das demais. Para Porter (1999, p. 174):

As empresas atingem a vantagem competitiva através das iniciativas de inovação. Elas abordam a inovação no seu sentido mais amplo, abrangendo novas tecnologias e novas maneiras de fazer as coisas. Elas percebem uma nova base para a competição ou encontram melhores meios para competir à moda antiga. A inovação se manifesta no novo desenho do produto, no novo processo de produção, na nova embalagem de marketing ou nos novos métodos de treinamento. Boa parte das inovações são triviais e incrementais, dependendo mais da acumulação de pequenos insights e melhorias do que de um único e grande avanço tecnológico revolucionário. Frequentemente, envolvem ideias que nem mesmo são “novas” – ideias que já circulavam por aí, mas que nunca foram adotadas com vigor. Sempre demandam investimentos em habilidades e conhecimento, assim como em ativos físicos e na reputação das marcas.

Portanto, a inovação envolve práticas que nem sempre são novas no mercado. Porter (1999, p. 175) complementa que algumas inovações promovem vantagem competitiva em decorrência da percepção de um novo momento de mercado, ou ainda através de um descuido ou negligência por parte de outras empresas.

2.1.3 A Influência das Tecnologias

As tecnologias têm um impacto significativo na sociedade e nas empresas, visto que elas permitem a automação de tarefas, o aumento da eficiência e a produtividade, além de auxiliar em melhorias na comunicação e no acesso à informação.

O desenvolvimento tecnológico, segundo Bento e Oliveira (2016, p. 3), é responsável pelo processo evolutivo da sociedade. Os autores destacam que as descobertas e técnicas tecnológicas estabelecem, ao longo de décadas, alterações na maneira como age a sociedade.

É impossível falar de desenvolvimento tecnológico sem citar a internet, que é uma ferramenta capaz de proporcionar o desenvolvimento de várias outras

inovações. Segundo Silva e Cardoso (2019), a internet torna os processos de controle mais flexíveis, permitindo o armazenamento, processamento e análise de informações com base em padrões pré-estabelecidos. Os autores complementam ainda que:

Para sustentar a inovação tecnológica é preciso alinhar-se ao conceito de melhoria constante, que compreende a busca contínua por melhores recursos físicos e humanos, bem como por novas inovações produtivas. Deste modo, a organização que conseguir acompanhar esse ritmo de melhorias será recompensada com uma sólida vantagem competitiva, baseada em alguma característica operacional ou em flexibilidade no processo produtivo. (GONÇALVES; GONÇALVES FILHO; REIS NETO, 2006 apud SILVA; CARDOSO, 2019).

Sustentada pela tecnologia, a inteligência analítica é um grande exemplo de uma área que combina uma série de elementos que ajudam as organizações a tomarem decisões mais controladas e estratégicas. Dentre estes elementos, Meirelles (2021) destaca:

A inteligência analítica engloba, atualmente, Sistemas de Apoio à Decisão e de Suporte ao Executivo, Analytics, Business Intelligence (BI), Customer Relationship Management (CRM), Data & Analytics, Analytics, BI and Data Science Solutions, entre outros termos comerciais. As ferramentas podem ser usadas para uma infinidade de decisões. Companhias de seguro podem melhorar os modelos de análise de risco. Indústrias e varejistas ganham melhores condições de otimizar estoques e desenvolver produtos. Organizações da área de saúde podem melhorar diagnósticos e decisões de tratamentos. Empresas de todos os setores conseguem fazer contratações de funcionários mais certeiras.

Dentre as ferramentas que englobam a inteligência analítica, citadas por Meirelles (2021), está a *Data Science*, ou ciência de dados, que é definida por Rodrigues (2020) como “[...] o trabalho que utiliza modelos estatísticos e métodos científicos sobre os dados para resolver problemas interdisciplinares, focando no resultado que isso vai gerar para o negócio”.

Outra ferramenta considerada como grande aliada de empresas dos mais diversos segmentos de mercado é a Inteligência Artificial (IA). De acordo com o SEBRAE (2023), “a IA é a simulação da inteligência humana por meio de máquinas, permitindo que elas realizem tarefas que normalmente exigem o esforço humano, como aprendizado, raciocínio e tomada de decisões”.

Segundo o MIT Technology Review (2023), a IA é capaz de otimizar as interações com os clientes e criar experiências diferentes para cada um deles. Através da estratégia de hiperpersonalização, por exemplo, é possível personalizar e sugerir em tempo real recomendações aos clientes. Empresas como a Amazon, o Netflix e o Spotify utilizam muito essa tecnologia para sugerirem aos clientes

produtos e conteúdos personalizados. Toda essa experiência contribui para a excelência, promovendo conseqüentemente, a fidelização e engajamento dos clientes, que são fatores relevantes para a vantagem competitiva.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Ao longo do tempo a cultura organizacional foi definida de várias formas por diferentes autores. Para Tavares (1993 apud ALMEIDA, 1996, p. 96) ela pode entendida como:

Um conjunto de soluções observáveis, discerníveis e identificáveis, relativas à sobrevivência, manutenção e crescimento de um grupo humano delimitado, que denominamos empresa. Esse conjunto de soluções é um aglomerado de aspectos ideacionais, comportamentais e materiais.

Para Robbins (2005, p. 375), a cultura organizacional é “[...] um sistema de valores compartilhados pelos membros que diferencia uma organização das demais”. O autor apresenta ainda, sete características básicas que representam a essência da cultura organizacional, sendo elas:

1. *Inovação e assunção de riscos.* O grau em que os funcionários são estimulados a inovar e a assumir riscos.
2. *Atenção aos detalhes.* O grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes.
3. *Orientação para os resultados.* O grau em que os dirigentes focam mais os resultados do que as técnicas e os processos empregados para o seu alcance.
4. *Orientação para as pessoas.* O grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização.
5. *Orientação para a equipe.* O grau em que as atividades de trabalho são mais organizadas em termos de equipes do que de indivíduos.
6. *Agressividade.* O grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de dóceis e acomodadas.
7. *Estabilidade.* O grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do status quo em contraste com o crescimento. (ROBBINS, 2005, p. 375)

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lambel (2010, p. 253), “a cultura é essencialmente composta de interpretações de um mundo e das atividades e artefatos que as refletem.” Os autores associam ainda a cultura organizacional com a cognição coletiva, onde afirmam que não há culturas particulares, ao passo que as atividades podem ser individuais, mas a importância delas é coletiva.

Pettigrew (1985 apud MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMBEL, 2010, p. 253) via a cultura organizacional como um “tecido social expressivo”, comparando com o tecido humano, onde “[...] une os ossos da estrutura organizacional aos músculos

dos seus processos. Em certo sentido, a cultura representa a força vital da organização, a alma do seu corpo físico.”

Segundo Russo (2019), a maioria dos autores apresentam definições parecidas sobre cultura organizacional, tendo em comum a utilização dos termos: a forma de agir, crenças, valores e costumes. O autor aponta que, os valores organizacionais desempenham grande participação na forma como são guiados os negócios e que por mais que invisíveis, os valores são componentes que exercem forte impacto sobre os pensamentos e ações nas organizações.

Schein (1992 apud RUSSO, 2019, p. 18) apresenta o conceito de cultura organizacional como sendo:

Cultura organizacional é um padrão de pressupostos básicos compartilhados que um grupo aprendeu ao resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e ensinado a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas.

Através dos conceitos apresentados, é possível identificar que a cultura organizacional está relacionada com a essência da organização, com os valores e costumes empregados ao longo do tempo de atividade e de existência.

2.2.1 Elementos da Cultura Organizacional

A cultura organizacional é composta por um conjunto de elementos principais que a definem. Dentre eles, são destacados a seguir a missão, visão, valores organizacionais, crenças e pressupostos, artefatos e comunicação.

Existem ainda outros elementos que fazem parte da cultura organizacional, como: normas; regras; recompensas; poder; histórias e mitos; tabus. Esses elementos não são abordados neste trabalho por não ter relação direta com o estudo.

2.2.1.1 Missão

A missão, para uma organização, é o propósito da sua existência. Para Chiavenato (2008, p. 62), “[...] uma definição da missão organizacional deve responder a três perguntas básicas: Quem somos nós? O que fazemos? E por que fazemos o que fazemos?”. E acrescenta que a missão compreende os principais

objetivos do negócio, com foco geralmente, fora da organização, tendo como alvo a sociedade. O autor complementa ainda que:

A missão funciona como o propósito orientador para as atividades da organização e para aglutinar os esforços dos seus membros. Serve para clarificar e comunicar os objetivos da organização, seus valores básicos e a estratégia organizacional. Cada organização tem a sua missão própria e específica. A missão pode ser definida em uma declaração formal e escrita, o chamado credo da organização, para que funcione como um lembrete periódico a fim de que os funcionários saibam para onde e como conduzir os negócios. (CHIAVENATO, 2008, p. 62)

Para Teixeira (2012), acredita que a importância da missão de uma organização está ligada ao “pensamento estratégico”, visando os seus *stakeholders* (partes interessadas), visto que esses, demandam conhecimento e informações da organização a fim de alinhamento com o propósito esperado.

2.2.1.2 Visão

A visão é caracterizada por Chiavenato (2008, p. 65) como sendo “[...] a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro” e afirma que a visão deve ser coerente com relação aos recursos que a empresa possui, ao tipo de relacionamento que pretende ter com os clientes e os meios para satisfazer as necessidades deles, e ainda as oportunidades e desafios que surgirão.

Chiavenato (2008, p. 68) acrescenta que “a falta de uma visão dos negócios é profundamente prejudicial, pois desorienta a organização e os seus membros quanto às suas prioridades em um ambiente mutável e competitivo.” Além disso, o autor destaca a importância do alinhamento e o trabalho em conjunto de todos os membros da organização para que a visão seja realmente atingida.

Do mesmo modo, Gomes (2017) acredita que a visão determina a direção, o futuro e o destino da organização, onde a empresa pretende chegar em um dado intervalo de tempo. O autor assegura ainda, que a visão permite que a organização sonhe com um futuro saudável e promissor.

Já Bastos (2022) cria uma ligação entre elementos da cultura organizacional, onde descreve que “a visão torna a missão mais concreta. Ela determina qual será o fim a partir da missão e como alcançá-lo.”

2.2.1.3 Valores

Os valores, de acordo com Tamayo (1998 apud FREIRE, 2007, p. 32), são entendidos e compartilhados por aqueles que compõem a organização, os seus colaboradores. Dessa forma, o autor conceitua valores sendo:

Entende-se aqui por valores organizacionais os valores percebidos pelos empregados como sendo efetivamente característicos da organização. Trata-se, portanto, de princípios e crenças compartilhados pelos empregados, que orientam o funcionamento e a vida da organização.

Para Chiavenato (2008, p. 64), o “valor é uma crença básica sobre o que pode ou não fazer, sobre o que é ou não importante. Os valores constituem crenças e atitudes que ajudam a determinar o comportamento individual.” O autor acrescenta ainda, que alguns valores priorizados nas organizações – como “o cliente tem sempre razão” – agem como padrões que orientam os comportamentos das pessoas.

Gomes (2017), define valores como sendo as atitudes, os ideais e os comportamentos da organização diante de diversas questões. Questões essas, que devem ser conhecidas pelos colaboradores, assim como nas relações da organização com clientes, fornecedores, *stakeholders* e parceiros.

Segundo Bastos (2022), os valores organizacionais influenciam nas estratégias, são responsáveis pela condução das micro e macro ações de cada um dos colaboradores que compõem a organização.

2.2.1.4 Crenças e Pressupostos

De acordo com Corsino (2016), as crenças determinam as tomadas de decisões. E a origem delas está nas experiências absorvidas pelo indivíduo ao longo da vida, seja na educação ou nas experiências vividas.

Segundo Bastos (2022), as crenças e pressupostos, são complementares aos valores, mas se diferem ao ponto que valores estão relacionados com as diretrizes da organização, já as crenças são pensamentos e ideias que surgem durante o cotidiano. Isto é, as crenças não são necessariamente atitudes conscientes ou formais, porém, elas podem ser estimuladas ou desestimuladas pela organização.

Hunt (1991 apud CHIAVENATO, 2008, p. 66) apresenta cinco tipos de pressuposições básicas que moldam os valores da organização, e por consequência moldam os comportamentos individuais por meio de políticas e regras, dentre elas:

- a) Relacionamento da organização com seu ambiente;
- b) Natureza da realidade, confiança, tempo e espaço;
- c) Natureza humana;
- d) Natureza da atividade humana;
- e) Natureza dos relacionamentos humanos.

2.2.1.5 Artefatos

Os artefatos, segundo Bastos (2022) são “[...] os elementos formais que inspiram e incentivam a cultura organizacional, como símbolos, práticas específicas, histórias, entre outros.”. E são normalmente desenvolvidos no *onboarding* (integração) de novos clientes e estimulado nas técnicas de *employer branding* (marca empregadora).

Mello (2022) descreve os artefatos como sendo elementos físicos ou psicológicos presentes na organização, como por exemplo a estrutura e decoração dos ambientes de uma empresa, e a forma como os colaboradores se vestem (uniforme ou outro padrão de vestimenta). Outro elemento importante citado pelo autor são os rituais, que são “[...] eventos como reuniões periódicas, prêmios, cafés da manhã com o presidente e outras coisas do tipo menos formais [...] e que acabam por reforçar certos valores e comportamentos do grupo.” (MELLO, 2022).

2.2.1.6 Comunicação

Segundo FEURY e FISCHER (1992 apud ALMEIDA, 1996, p. 110), a comunicação é considerada “[...] um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização.” Dessa forma, torna-se fundamental o mapeamento do sistema de comunicação – meios, instrumentos, veículos e a relação entre os comunicadores – para a melhor compreensão do termo.

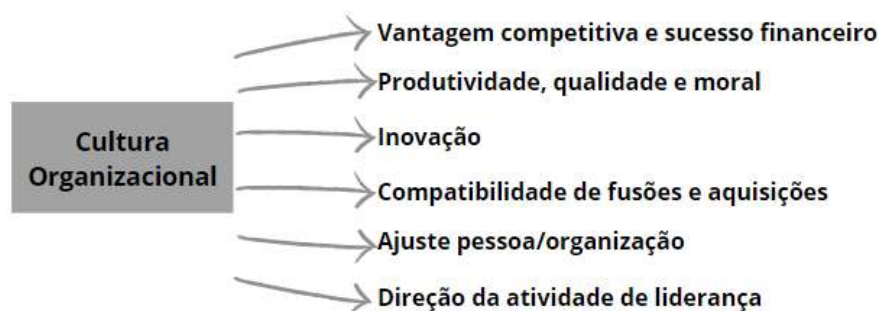
Para Almeida (1996, p. 110), “é o processo de comunicação que cria uma cultura, revelando as atividades comunicativas.”. Portanto, a comunicação é inerente à cultura organizacional, considerada parte fundamental do processo de desenvolvimento e manutenção de uma cultura em uma organização.

2.2.2 A importância da Cultura Organizacional em uma empresa

A definição de uma cultura organizacional favorece em muitos sentidos uma organização. Segundo Favari (2021), os objetivos principais da cultura organizacional é o fortalecimento da identidade do negócio e a melhora dos resultados no período de curto, médio e longo prazo. Para atingir esses objetivos, o autor salienta que a cultura organizacional precisa fazer parte do cotidiano da organização e os colaboradores devem ter conhecimento, e participação ativa do aprimoramento constante dos processos.

De acordo com Silva, Oliveira e Tadeucci (2014) “a cultura organizacional ocasiona influências no âmbito interno por meio da padronização e manutenção de procedimentos.”. Além disso, a determinação da cultura organizacional gera consequências positivas, como o processo de melhoria contínua nas empresas, entre outras implicações, conforme apresentado na Figura 2.

Figura 2 - Consequências e implicações da cultura organizacional



Fonte: Elaborada pela autora com base em Dubrin (2006 apud Silva, Oliveira e Tadeucci 2014, p. 3).

2.3 CUSTOMER SUCCESS

Mais que uma estratégia de negócio, o *Customer Success* se tornou uma filosofia dentro das organizações, mudando a forma como as empresas se relacionam com os seus clientes. Segundo Ulaga (2020, apud GARCIA, 2022, p.

11), CS são “todas as atividades do cliente e da empresa fornecedora com o objetivo de alinhar o alcance das metas do cliente e do fornecedor.”

Para a Weigand (2020), “o principal papel do Customer Success é garantir que o cliente extraia o melhor dos produtos e soluções contratados e, desta forma, possa contribuir para uma ótima experiência de parceria entre as empresas.”

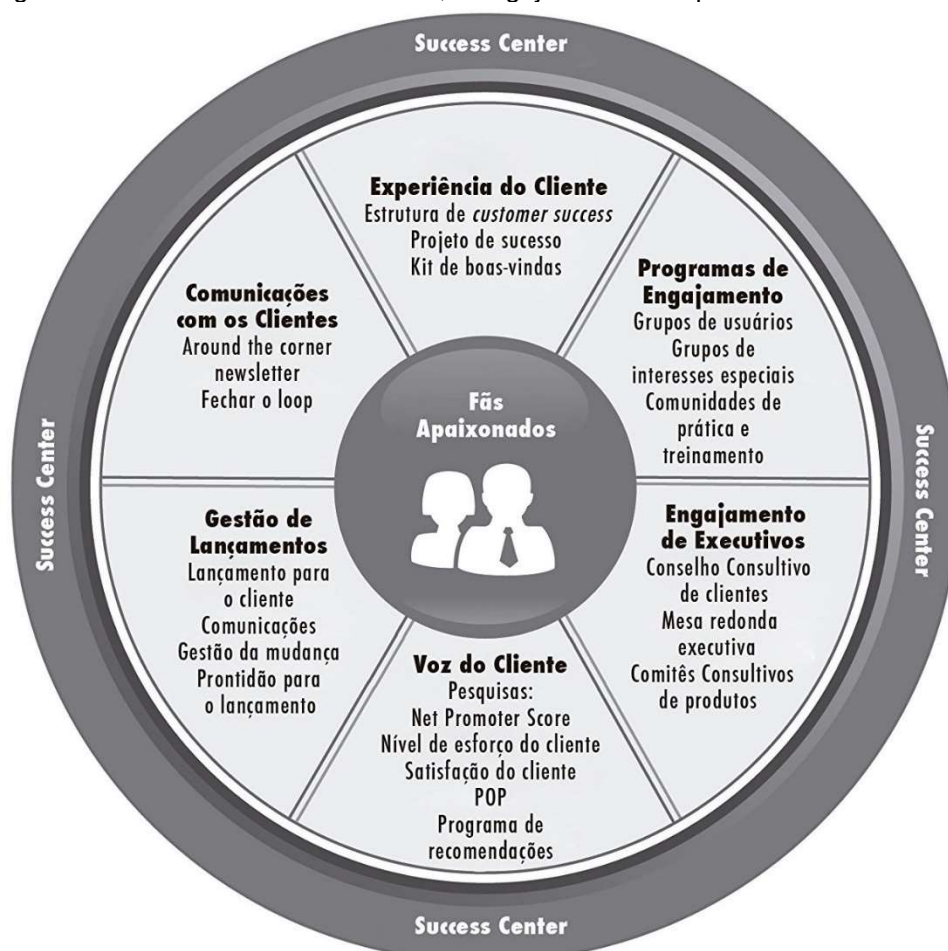
Steinman, Murphy e Mehta (2021, p. 30) acreditam que “Em termos simples, *customer success* é a filosofia e a unidade organizacional que impulsionam o sucesso do cliente”. De acordo com os autores (2021, p. 41), a boa execução do sucesso do cliente proporciona três benefícios básicos:

1. Reduz/ gerencia a evasão.
2. Promove o aumento do valor dos contratos com os atuais clientes.
3. Melhora a experiência do cliente e a satisfação do cliente.

Os autores apresentam ainda, de forma prática e organizada, na Figura 3, um conjunto de objetivos e métricas-chave para determinar o sucesso do cliente. Esse conjunto de objetivos busca “[...] impulsionar o espírito de comunidade entre os clientes, a estimular o envolvimento em todos os níveis e funções da base de clientes, e a gerar *loops* de *feedback* claros, capazes de promover o aprimoramento dos produtos.” (STEINMAN; MURPHY; MEHTA, 2021, p. 147)

Silva (2021a) considera que “o sucesso do cliente é ver na prática a solução proposta em seus “discursos” e materiais de marketing e vendas. Ou seja, é ter suas dores resolvidas por meio da solução que ele contratou.” Em outras palavras, o autor considera que “[...] o sucesso do cliente é alcançar o resultado desejado, a partir das interações com a sua empresa.”

Figura 3 - Promovendo a comunidade, o engajamento e loops de feedback



Fonte: Steinman; Murphy; Mehta (2021, p. 148).

2.3.1 O surgimento do *Customer Success*

O surgimento do *Customer Success* se deu pela Salesforce, que foi a empresa pioneira na aplicação do conceito na prática. Steinman, Murphy e Mehta (2021) em sua obra, relatam a história completa do *Customer Success*. Tudo começou em 2005, um típico evento da empresa Salesforce.com, realizado em comemoração ao sucesso da empresa, onde o responsável por renovações David Dempsey subiu ao palco do evento e anunciou que o *churn* (índice de cancelamento de serviços) da Salesforce era de 8% ao mês. Essa chocante notícia causou uma urgência por mudança em Marc Benioff, diretor da empresa, despertando a iniciativa de focar, medir e reduzir a evasão de clientes.

Steinman, Murphy e Mehta (2021, p. 20) afirmam que:

O sucesso do cliente tem a ver, basicamente, com a lealdade. Toda empresa quer clientes leais. Os negócios de receitas recorrentes, como a Salesforce, precisam de clientes leais. A conquista de clientes é dispendiosa. Realmente onerosa. Daí a necessidade de preservar os clientes, por maior que seja o seu mercado. É simplesmente batalha perdida tentar superar altas taxas de evasão com a conquista de novos clientes. Portanto, se uma empresa depende da lealdade dos clientes, é fundamental compreender o que significa essa palavra.

2.3.1.1 Atividades do Customer Success

Para os autores Steinman, Murphy e Mehta (2021, p. 46), as atividades do *Customer Success* envolvem:

- Verificações da saúde.
- Avaliações trimestrais do negócio (ATNs).
- Suporte proativo.
- Educação/treinamento.
- Escores de saúde.
- Avaliação do risco.
- Processos de redução do risco.

Segundo Silva (2021b), as cinco principais atividades do CS são: a integração após a contratação do serviço, *calls* (chamadas de áudio e/ou vídeo), promoção de *upsell* e *cross-sell*, resgate de clientes e monitoramento de KPIs (*Key Performance Indicators*).

De acordo com Steinman, Murphy e Mehta (2021, p. 42) os termos *upsell* e o *cross-sell* são frequentemente utilizados no CS quando se trata da venda de mais produtos ou serviços de fluxo contínuo de faturamento para os mesmos clientes. O *upsell* significa “[...] aumentar o valor do contrato com a venda de produtos ou versões superiores [...]” já o *cross-sell* pode ser entendido como “[...] aumentar o valor do contrato com a venda de produtos complementares [...]” (STEINMAN; MURPHY; MEHTA, 2021, p. 42).

2.3.1.2 Métricas e Indicadores

Steinman, Murphy e Mehta (2021, p. 46) afirmam que além das atividades, a definição de métricas também faz parte da constituição de uma nova unidade organizacional, a fim de entender a forma como será avaliada, e listam as principais métricas para determinar o sucesso:

- Renovações brutas.
- Retenção líquida.
- Adoção.
- Saúde do cliente.
- Evasão ou *churn*.
- *Upsell*.
- *Downsell*.
- Net Promoter Score (NPS).

Alves (2021) cita que as métricas de *Customer Success* são responsáveis por mensurar os resultados e ajudarem na tomada de decisão, além disso, destaca que “conhecer e acompanhar métricas torna o trabalho mais assertivo, ajuda a controlar problemas e facilita a aplicação de ações para a retenção e melhoria da experiência dos clientes.”

De acordo com o autor (ALVES, 2021), as vinte principais métricas utilizadas no setor de CS são:

- a) Ativação: porcentagem dos clientes ativos que usam o produto ou serviço;
- b) NPS (*Net Promoter Score*): mede a lealdade do cliente, o quanto ele indicaria a empresa para alguém;
- c) CES (*Customer Effort Score*): mensura a experiência do cliente com um produto ou serviço;
- d) CSAT (*Customer Satisfaction Score*): avalia os níveis de satisfação do cliente em interações específicas;
- e) Expansão: indica a elevação da receita através do *up selling* (venda de versão completa ou melhorada) e *cross selling* (venda cruzada);
- f) Adoção: mede o uso ou a aderência dos clientes nos produtos ou serviços;
- g) FCR (*First Contact Resolution*): mostra a taxa de resolução de problemas do setor de atendimento e suporte no primeiro contato com o cliente;
- h) LTV (*Lifetime Value*): apresenta quanto os clientes ativos geram de faturamento;
- i) CAC (Custo de Aquisição de Clientes): demonstra quanto a empresa investiu para conquistar novos clientes;
- j) Índice LTV/CAC: visa o mínimo CAC possível e o máximo LTV;
- k) MRR (*Monthly Recurring Revenue*): aponta a receita recorrente mensal proveniente de clientes;

- l) *Growth rate*: exibe a taxa de crescimento das vendas com base no MRR;
- m) *Churn rate*: mede a taxa de rotatividade de clientes na empresa;
- n) *Net MRR Churn*: indica a diferença entre o crescimento e o cancelamento de clientes;
- o) *Quick ratio*: avalia a taxa de liquidez, a qualidade do crescimento da empresa;
- p) Receita: apresenta os recebimentos da empresa, quanto os clientes gastaram adquirindo produtos ou serviços;
- q) Taxa de conversão: mensura resultados através do número de vendas;
- r) Ticket médio: mostra o valor médio gasto pelos clientes nos produtos ou serviços adquiridos;
- s) Taxa de rejeição: representa a porcentagem de acessos sem interação na(s) página(s) da web de uma empresa;
- t) ROI (Retorno sobre o Investimento): corresponde ao ganho que uma empresa teve com os investimentos realizados por ela.

Silva (2021a) destaca que, entre os principais KPIs ou também chamados de indicadores-chave de performance, estão:

- Health Score
- Churn (ou cancelamento)
- Vendas adicionais
- Ativação
- NPS (Net Promoter Score)
- LTV (Lifetime Value).

Para a empresa Resultados Digitais (2020), acompanhar métricas é essencial, e destaca que é através da medição de “[...] métricas de *Customer Success* que o gestor pode ter uma visão da saúde da sua base de clientes, previsibilidade de aumento ou perda de receita, ou antecipação à quando um cliente vai cancelar.”

2.3.2 Customer Success Manager (CSM) – Gerente de Sucesso do Cliente

Customer Success Manager (CSM), na concepção de Hilton (2020 apud GARCIA 2022, p. 11), pode ser compreendido como:

O CSM baseia-se na base do CRM, considerando os dados demográficos e transacionais dos clientes, mas vai além, utilizando dados de sensores de streaming e outros dados não estruturados de clientes para obter insights de valor em uso e prever o valor em uso futuro dos clientes. O CSM baseia-se na experiência do cliente (*Customer Experience, CX*), buscando melhorar a experiência do cliente com o produto, mas o CSM vai além, priorizando os objetivos financeiros, sociais, operacionais e estratégicos dos clientes. O CSM baseia-se no *Customer Engagement* ao considerar a lealdade dos clientes, mas vai além, priorizando a conquista das metas dos clientes em detrimento do comportamento de engajamento.

Para Weigand (2020), o CSM é o profissional responsável por prestar atendimento ao cliente e fazer com que a estratégia de CS seja efetiva. Aliado a isso, é necessário que esse profissional tenha um grande conhecimento dos produtos e soluções oferecidos pela empresa, e compreensão do mercado em que o cliente está inserido. Dentre as atividades exercidas pelo CSM, a Figura 4 destaca:

Figura 4 - O papel do CSM

Papel do Customer Success Manager



Fonte: Neoway (2020)

2.3.3 O Que Não é *Customer Success*

Por vezes, alguns termos são usados para se referir a unidades organizacionais, áreas ou procedimentos internos das empresas que possuem foco no cliente. Steinman, Murphy e Mehta (2021) afirmam que, na maioria dos casos, as atividades desempenhadas por essas empresas não são as mesmas que *Customer*

Success, gerando uma certa confusão no mercado. Nos tópicos a seguir são apresentados exemplos desses termos com suas definições, de forma a esclarecer a diferença do *Customer Success*.

2.3.3.1 *Experiência do Cliente (Customer Experience – CX)*

O termo *Customer Experience* (CX) ou experiência do cliente, é definido por Quartiero (2018) como “[...] um processo de gerenciar estrategicamente toda a experiência de um cliente com determinado produto ou serviço.” Além disso, Schmitt (2004 apud QUARTIERO, 2018) reforça que aliado ao *Customer Experience* se faz necessário a construção de bons relacionamentos com os clientes em todos os pontos de contato, a fim de construir uma relação de experiência dos colaboradores e empresa.

Schwager e Meyer (2007 apud GARCIA, 2022, p. 10) definem CX como:

A experiência do cliente é a resposta interna e subjetiva que os clientes têm a qualquer contato direto ou indireto com uma empresa. O contato direto geralmente ocorre no decorrer da compra, uso e serviço e geralmente é iniciado pelo cliente. O contato indireto geralmente envolve encontros não planejados com representações de produtos, serviços ou marcas de uma empresa e assume a forma de recomendações ou críticas boca a boca, publicidade, reportagens, resenhas e assim por diante.

Os autores Steinman, Murphy e Mehta (2021, p. 48), dizem que CX é um termo designado em específico à avaliação e a gestão da experiência, em âmbito total, do cliente ao longo do ciclo de vida quanto consumidor. Neste sentido, os autores apontam que “[...] a gestão da experiência do cliente, em todos os pontos de contato com o fornecedor, passando por vendas, *onboarding*, faturamento, suporte e renovação, sendo em geral induzida ou medida com base em resultados de pesquisas.”

As definições de CX e CS, por vezes se assemelham, mas como afirma Azevedo (2019), há diferenças entre os termos, sendo a primeira o fato de que cada um foca em uma parte diferente da jornada do cliente. Além disso, o processo de CX se inicia a partir do primeiro contato do cliente com a empresa, mesmo antes de se tornar efetivamente cliente, já o CS tem foco a partir do momento que o usuário se torna efetivamente um cliente. O Quadro 1 apresenta as características que diferenciam as duas áreas, de acordo com o autor.

Quadro 1 - Diferença de focos entre as áreas de CX e CS

CX	CS
B2B e B2C	B2B
Cliente e resultados	Cliente e resultados
Cultura organizacional	Contas
Design (produtos que agreguem valor)	Produto e valor gerado
Emoções, sentimentos e percepções	Relacionamento
Estratégias mais abrangentes	Retenção e recompra
Pessoas (clientes e colaboradores)	Táticas e estratégias mais focadas
Produto e valor gerado	Parte de <i>Customer Experience</i>
Resultados de negócio	

Fonte: Elaborado pela autora com base em Azevedo, 2019.

2.3.3.2 *Customer Relationship Management (CRM)*

A gestão do relacionamento com clientes, ou mais popularmente chamado *Customer Relationship Management (CRM)* pode ser aplicado através de um software ou um módulo de sistema que atua como uma ferramenta de contato com clientes.

Para Steinman, Murphy e Mehta (2021, p. 49), o CRM “[...] é compreendido como abrangendo a disciplina *customer success* ou com a conotação de que *customer success* é simplesmente subproduto do CRM.”

Já a escola CS Academy (2021), diz que o CRM “[...] age como um sistema central que reúne todos os dados dos clientes internos e externos, mantendo essas informações seguras e organizadas.” Na prática, isso contribui nas tarefas simples e complexas da organização, acelerando os processos, reduzindo custos e auxiliando na garantia da qualidade do atendimento. A escola destaca ainda três vantagens na utilização do CRM, conforme descritas no Quadro 2:

Quadro 2 - Três vantagens do CRM

CRM
1. Relacionamento com clientes ativos
2. Integração de setores
3. Estratégias para elevar o ticket médio

Fonte: Elaborado pela autora com base em CS Academy, 2021.

2.3.3.3 Suporte ao Cliente (SAC)

Customer Success e suporte ao cliente não são a mesma coisa, embora a relação de contato com cliente. Segundo Weigand (2020), o SAC se difere do CS ao ponto que o “[..] *Customer Success* possui uma periodicidade de contatos que pode ser semanal, quinzenal ou mensal, e acontece de maneira proativa e não apenas quando o cliente percebe uma necessidade.” As atividades dessas duas unidades organizacionais podem ser compreendidas através do Quadro 3:

Quadro 3 - Comparação entre competências do SAC e CS

SAC	CS
Conhecimento técnico sobre os produtos e soluções	Entende de negócios e do mercado em que o cliente atua
Faz o atendimento apenas quando acionado pelo cliente	Contato proativo e constante com o cliente
Atende necessidades pontuais	Acompanha todo o projeto
Limita-se às questões técnicas e de usabilidade	Sugere melhorias nos processos do cliente

Fonte: Elaborado pela autora com base em Neoway (WEIGAND, 2020).

Silva (2021a) reforça a definição da empresa anterior, destacando que enquanto o suporte ao cliente apresenta um perfil passivo, atendendo às demandas que aparecem conforme a necessidade identificada pelo cliente, o *Customer Success* é proativo e estratégico, indo atrás do cliente com novas funcionalidades e ferramentas para melhorar a experiência de uso do produto ou serviço contratado.

Carvalho (2021) trata o suporte ao cliente como uma abordagem reativa, e o *Customer Success* de forma preventiva e proativa, valendo-se de dados e *insights* a fim de identificar possíveis problemas e demandas que os próprios clientes não identificaram ainda. As diferenças entre os termos podem ser identificadas em todas as etapas da jornada do cliente, como destaca o autor:

- **Abordagem:** no suporte, há sempre um problema que é recebido e resolvido. Já no CS há um engajamento e resolução que pode envolver o time de produto, por exemplo, que o tornará mais proativo acerca do que foi trazido.
- **Objetivo:** O Suporte ao Cliente tem como objetivo principal resolver um problema. O sucesso do cliente tem uma finalidade mais focada no resultado do cliente com a solução, visando obtê-los a partir da otimização da jornada do cliente.
- **Métricas:** também devemos apontar algumas diferenças essenciais com relação às métricas usadas em cada um. As métricas do suporte são voltadas para analisar a satisfação do cliente naquele episódio específico. Já as métricas de sucesso do cliente são voltadas para impactos do serviço ou produto, sentimentos e dores que o fazem avaliar o propósito do negócio de modo geral. (CARVALHO, 2021)

Steinman, Murphy e Mehta (2021, p. 49) descrevem o suporte ao cliente sendo quase sempre relacionado ao termo “quebra/conserta”, a “janela de chat”, o número 0800 ou o endereço de e-mail para atendimento. É uma área fundamental e necessária na organização, mas não está relacionada com CS, e sim com CX. No Quadro 4, os autores evidenciam fatores que distinguem *Customer Success* de suporte ao cliente:

Quadro 4 - Fatores de distinção entre *Customer Success* e suporte ao cliente

	Customer Success	Suporte ao Cliente
Finanças	Indutor de receita	Centro de custos
Ação	Proativo	Reativo
Métricas	Voltado para o sucesso	Voltado para a eficiência
Modelo	Focado na análise de dados	Intensivo em pessoas
Objetivos	Preditivo	Responsivo

Fonte: Elaborado pela autora com base em Steinman; Murphy; Mehta, 2021, p. 50.

O *Customer Success*, ou sucesso do cliente, representa, portanto, uma nova forma de enxergar a relação de uma organização com os seus clientes. Nessa perspectiva, a experiência e a satisfação do cliente são fatores essenciais para garantir a retenção e a fidelização, o que, por sua vez, é fundamental para a saúde da organização.

Ao longo deste capítulo, também foram apresentados os temas Mercado Competitivo e Cultura Organizacional, que estão diretamente relacionados com o *Customer Success*, conforme se apresenta no estudo feito com duas organizações que atuam na área de tecnologia (capítulo 4). No capítulo a seguir, é apresentada a metodologia que foi usada neste estudo.

3 METODOLOGIA

O presente capítulo apresenta a metodologia, composta pela caracterização da pesquisa, população e amostra e a coleta e análise de dados, para a elaboração deste estudo.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Para o desenvolvimento deste estudo, foi considerada a pesquisa científica aplicada, que “[...] normalmente faz uso dos conhecimentos que já foram sistematizados, com o intuito de solucionar problemas organizacionais ou do ser humano” (ALMEIDA, 2016, p. 37).

No que tange aos objetivos, a pesquisa é descritiva, pois “tem a finalidade de descrever o objeto de estudo, as suas características e os problemas relacionados, apresentando com máxima exatidão possível, os fatos e fenômenos” (ALMEIDA, 2016, p. 38). Além disso, a pesquisa pode ser considerada explicativa, pois de acordo com Almeida (2016), ela “tem foco na identificação de fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de determinados fenômenos, explicando a razão de tal ocorrência (causa e efeitos)”.

Quanto a abordagem, a presente pesquisa é conduzida de forma qualitativa e quantitativa, sendo predominantemente qualitativa. Caracterizada como qualitativa, pois segundo Godoy (1995 apud ALMEIDA, 2016, p. 38) “[...] tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental [...]”. E denominada quantitativa pois utiliza “[...] ferramentas estatísticas para o tratamento dos dados, visando medir as relações existentes entre as variáveis [...]” (ALMEIDA, 2016, p. 39).

Os procedimentos adotados no estudo foram a pesquisa bibliográfica e o estudo de multicaso (duas empresas). A pesquisa bibliográfica é caracterizada, segundo Gil (2002), pela utilização de materiais já elaborados, constituídos principalmente de livros, artigos científicos e publicações periódicas. Já o estudo de multicaso, é determinado pela utilização de duas ou mais organizações e de acordo com Almeida (2016), “[...] permite observar e compreender com profundidade a realidade de uma organização, grupo ou indivíduo.”

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população desta pesquisa é constituída pelo setor de *Customer Success* de duas empresas altamente competitivas na área de tecnologia a nível nacional, que atuam em segmentos diferentes de mercado, são associadas a ACATE (Associação Catarinense de Tecnologia) e encontram-se situadas na cidade de Florianópolis, Santa Catarina.

A amostragem foi realizada de forma censitária, ou seja, “[...] todos os elementos da população farão parte da amostra” (ALMEIDA, 2016, p. 30). Dessa forma, foi selecionada pela pesquisadora uma área específica das empresas, a área de *Customer Success*, e aplicado o formulário com todos os colaboradores do setor.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas (apêndice A) e formulário online (apêndice B). As entrevistas foram feitas em 10/05/2023 e 11/05/2023, de forma online, através da plataforma de vídeo chamadas *Google Meet*, e contaram com a colaboração de duas gestoras dos setores *Customer Success* das empresas estudadas (A e B).

As gestoras também auxiliaram na divulgação do formulário para os seus respectivos colaboradores. Este formulário foi elaborado pela pesquisadora e disponibilizado de forma online, pelo Google Formulários, entre o período de 10/05/2023 a 02/06/2023, e contou com a participação de 21 pessoas no total.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos por meio da análise dos dados coletados com gestores e colaboradores do setor de *Customer Success* de duas empresas altamente competitivas na área de tecnologia sediadas em Florianópolis.

As empresas estudadas oferecem soluções tecnológicas para os seus clientes, mas atuam em áreas distintas do mercado. Para garantir o sigilo e anonimato das empresas, assim como seus colaboradores, não são divulgados nomes ou informações que possam comprometer ou causar ligação direta. Foram adotados nomes fictícios para as empresas e seus respectivos produtos.

4.1 PROCEDIMENTOS DE *CUSTOMER SUCCESS* NAS EMPRESAS

A seguir, são apresentados os procedimentos do setor de *Customer Success* das empresas estudadas.

4.1.1 Empresa A

O setor de *Customer Success* da empresa A existe, aproximadamente, desde 2017, e ao todo, 30 pessoas fazem parte do quadro de colaboradores deste setor, considerando a gerente (até o momento da entrevista). Como a empresa trabalha com dois produtos (X e Y), há uma divisão composta por duas equipes no setor de CS.

Em cada uma das duas equipes há uma subdivisão entre *onboarding* e *ongoing*. O *onboarding* é responsável por acompanhar os clientes nos primeiros 90 dias de aquisição do produto. O *ongoing* é responsável pela gestão da carteira de clientes após os 90 dias de aquisição do produto e durante todo o período seguinte que o cliente permanecer na empresa.

No produto X, tanto o *onboarding* quanto o *ongoing*, contam com 10 colaboradores atuando em cada área, 20 pessoas ao todo na equipe. Já no produto Y, são 2 colaboradores atuando no *onboarding* e 7 colaboradores no *ongoing*, portanto, 9 pessoas ao todo nesta equipe.

De forma geral, as principais atividades desempenhadas pelas equipes de *onboarding* e *ongoing* dos dois produtos no setor de CS são: consultorias, treinamentos, implantações, negociações, expansões e acompanhamento de plano de sucesso. Para o bom funcionamento dessas atividades faz-se necessário a identificação e monitoramento das necessidades dos clientes.

Na empresa A, a identificação e monitoramento das necessidades dos clientes ocorre de maneira diferente em cada uma das equipes dos dois produtos comercializados. Na equipe do produto X, todos os processos são automatizados, através de *Data Science*, onde conseguem cruzar os dados coletados através do contato com os clientes. Já no produto Y, como está passando por uma fase de reestruturação, esse processo não está muito definido, atualmente as necessidades são atendidas com base nos pedidos dos clientes.

Além do acompanhamento das necessidades, o setor de CS se preocupa com o monitoramento da satisfação dos clientes com o uso dos produtos. Para o monitoramento da satisfação dos clientes na empresa A, o setor de CS utiliza algumas métricas, dentre elas o CSAT (*Customer Satisfaction Score*), NPS de produto, NPS de serviço e muitas informações são coletadas também através da comunidade da empresa onde os clientes participam.

4.1.2 Empresa B

Na empresa B, o setor de *Customer Success* existe desde 2013, e aproximadamente 80 pessoas fazem parte do quadro de colaboradores deste setor (até o momento da entrevista). Como a empresa trabalha com clientes de diversos segmentos de mercado, existem três equipes no setor de CS, com a gestão sendo dividida entre dois gerentes e um coordenador.

Os colaboradores que atuam no setor de CS da empresa B são responsáveis pela gestão do cliente como um todo. As principais atividades desempenhadas são: reuniões periódicas com os clientes, monitoramento e andamento de estratégias para clientes, *account planning* (planejamento de contas), acompanhamento 360° do cliente, retenção e *upsell*.

Na empresa B, as necessidades dos clientes são identificadas e monitoradas através do contato, seja de forma escrita ou através de chamadas. De

acordo com a gerente, a conversa com o cliente é a base para entender as expectativas e necessidades, engajar e entregar o resultado esperado.

Com relação às métricas utilizadas para o monitoramento da satisfação dos clientes, o setor de CS da empresa B utiliza QBRs (*Quarter Business Review*, ou revisão trimestral de negócios), *touchpoints* (pontos de contato), usabilidade do produto, NPS e eventos internos que contam com a participação dos clientes.

4.2 ALINHAMENTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO SETOR DE *CUSTOMER SUCCESS* NAS EMPRESAS

Nas seções seguintes, são apresentados elementos que constituem a cultura organizacional das empresas estudadas, a fim de verificar o alinhamento do setor de *Customer Success*.

4.2.1 Empresa A

Analisando as práticas, processos e atividades do setor de *Customer Success* da empresa A, com base na entrevista com a gestão, foram identificados alguns elementos que constituem a cultura organizacional da empresa. Dentre esses elementos, é possível identificar valores, costumes, crenças, e a maneira como ocorre a comunicação na organização.

De acordo com a gestão, há uma definição de processos e atividades documentadas que o colaborador deve seguir desde que inicia no setor de CS da empresa. Além da missão e visão, a empresa conta com um manifesto de cultura, guildas de cultura, diversidade e inclusão e treinamentos no programa de liderança. Outro elemento importante destacado pela gestão, é a avaliação de desempenho que a empresa realiza semestralmente com os colaboradores.

A participação dos colaboradores no aprimoramento dos processos do setor de CS é comentada pela gestão como algo muito positivo. Como o setor passou por um processo de reestruturação nos últimos tempos, a participação da equipe foi essencial. Compartilhando conhecimentos, os colaboradores foram responsáveis pela criação de processos muito utilizados na rotina de trabalho. A gestão complementa ainda, que acredita muito nesse processo participativo dos

colaboradores, pois dessa forma eles se tornam mais ativos e comprometidos no desenvolvimento de melhorias para o setor.

Com relação a preocupação da empresa com o desenvolvimento dos colaboradores do setor de CS, há uma comunicação constante do setor de Recursos Humanos com a gestão. Todos possuem um PDI (plano de desenvolvimento individual), e os novos colaboradores participam ainda de um plano de integração durante os três primeiros meses de empresa.

4.2.2 Empresa B

Após examinar as práticas, processos e atividades do setor de *Customer Success* da empresa B, por meio de entrevistas com a gestão, foram identificados diversos componentes que compõem a cultura organizacional da empresa. Assim como na empresa anterior, esses componentes incluem valores, costumes, crenças e a forma como a comunicação é conduzida dentro da organização.

A empresa dispõe de um manifesto, onde são apresentados a missão, visão, valores, entre outras premissas da cultura da organização, mas de acordo com a gestão, a cultura ultrapassa este documento, sendo percebida e vivida realmente no dia a dia do ambiente de trabalho.

Com relação a participação dos colaboradores no que diz respeito ao aprimoramento dos processos do setor de CS, a gestão enfatiza ser ativa, onde todos os colaboradores buscam compartilhar as demandas dos clientes, visando a inovação. Além desse processo participativo dos colaboradores, as estratégias são desenvolvidas e compartilhadas entre a coordenação e a gestão, para evitar sobrecarregar apenas uma das partes.

A fim de garantir o desenvolvimento profissional dos colaboradores do setor de CS, a gestão menciona que a empresa dispõe de oportunidades e auxilia nesse processo através de um PDI ou jornada, onde a pessoa é “protagonista da sua própria jornada”. Também são realizadas revisões semestrais de performance onde são feitas calibrações que geram promoções e ações de mérito para os colaboradores.

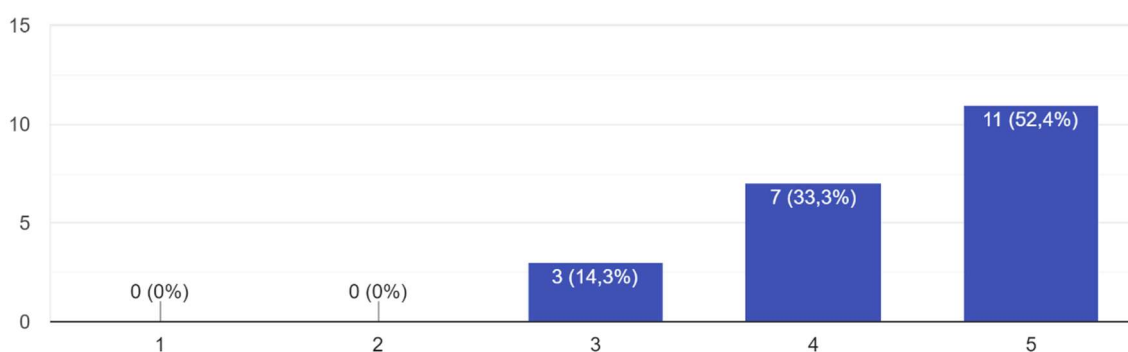
4.2.3 A visão dos colaboradores

Anteriormente foram apresentados elementos da cultura organizacional com base nas entrevistas realizadas com as gestoras das empresas estudadas. Para complementar essa perspectiva, a fim de avaliar a percepção dos colaboradores em relação ao alinhamento com a cultura organizacional, foi aplicado um formulário online. Um total de 21 colaboradores das duas empresas estudadas participaram e forneceram suas respostas.

Ao ser questionado sobre acreditar que a empresa possui uma cultura organizacional definida e difundida entre os colaboradores, em uma escala de respostas de 1 a 5, onde 1 representa “discordo totalmente” e 5 “concordo plenamente”, as respostas variaram, sendo predominante a resposta de escala 5, com 52,4% (11 pessoas), conforme o Gráfico 1 apresenta.

Gráfico 1 - Você acredita que a empresa possui uma cultura organizacional definida e difundida entre os colaboradores?

De acordo com Robbins (2005), a cultura organizacional pode ser compreendida como “[...] um sistema de valores compartilhados pelos membros q...nal definida e difundida entre os colaboradores?
21 respostas



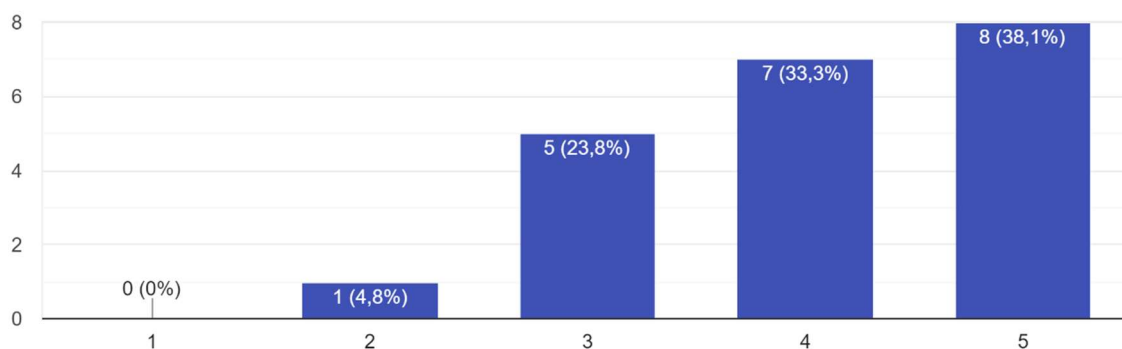
Fonte: Dados primários.

Sobre a participação dos colaboradores no aprimoramento dos processos de CS das empresas, em uma escala de respostas de 1 a 5, onde 1 representa “discordo totalmente” e 5 “concordo plenamente”, as opiniões divergiram bastante, mas a maioria das respostas ficaram entre a escala 4 e 5, com 33,3% (7 pessoas) e 38,1% (8 pessoas), como o Gráfico 2 apresenta.

Gráfico 2 - A participação dos colaboradores no aprimoramento dos processos de CS

Na sua empresa os colaboradores têm participação ativa no aprimoramento dos processos de Customer Success?

21 respostas



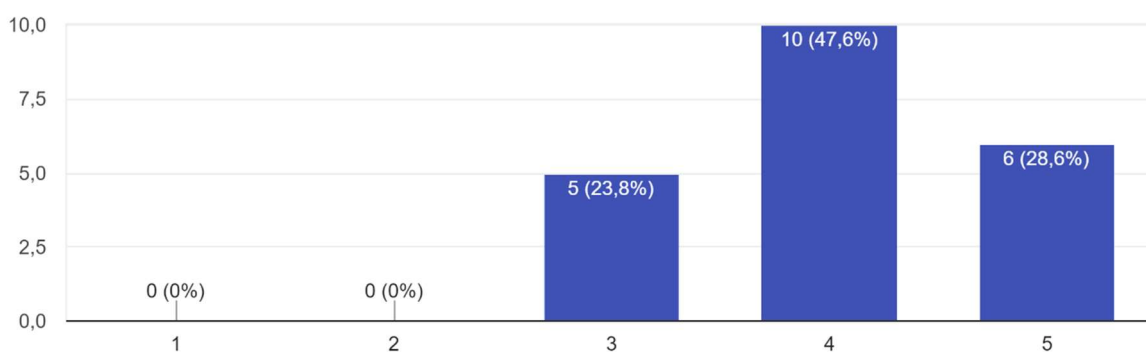
Fonte: Dados primários.

No que diz respeito à empresa estabelecer e transmitir de forma clara as funções individuais aos colaboradores, em uma escala de respostas de 1 a 5, onde 1 representa “discordo totalmente” e 5 “concordo plenamente”, o Gráfico 3 demonstra que 47,6% (10 pessoas) responderam com a escala 4 e 28,6% (6 pessoas) com 5.

Gráfico 3 - A maneira como a empresa estabelece e transmite as funções aos colaboradores

A empresa estabelece e transmite de maneira clara as funções individuais aos colaboradores?

21 respostas



Fonte: Dados primários.

Quando questionado a frequência que a empresa fornece treinamento para os colaboradores do setor de CS, as respostas divergiram bastante, mas predominantemente 38,1% (8 pessoas) selecionaram a frequência mensal e 23,8% (5 pessoas) trimestral, como apresenta o Gráfico 4. Houve ainda uma resposta

aberta, onde a pessoa informou que a frequência dos treinamentos variam muito, a exemplo disso cita um evento que ocorreu em 2022 onde todos os colaboradores participaram e foi uma experiência de muito aprendizado, com trocas de conhecimentos e informações entre equipes.

Gráfico 4 - Frequência em que a empresa fornece treinamentos para o setor de CS

Com que frequência a empresa fornece treinamentos para o setor de Customer Success?

21 respostas



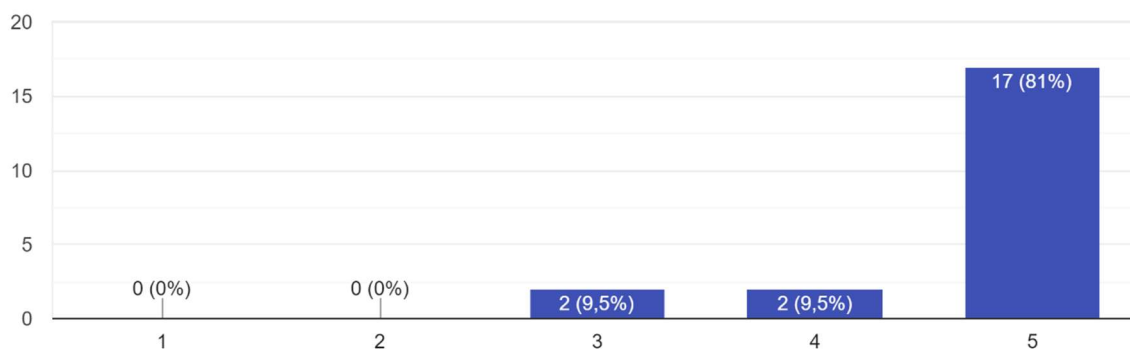
Fonte: Dados primários.

A questão seguinte trata da opinião dos colaboradores acerca da influência da cultura organizacional da empresa na maneira como a equipe se relaciona. Em uma escala de respostas de 1 a 5, onde 1 representa “discordo totalmente” e 5 “concordo plenamente”, 81% (17 pessoas) concordam plenamente na influência dessa relação, como demonstrado no Gráfico 5.

Gráfico 5 - Relação entre cultura organizacional e relacionamento com clientes

Você acredita que a cultura organizacional da empresa influencia na maneira como você ou sua equipe se relacionam com os clientes?

21 respostas



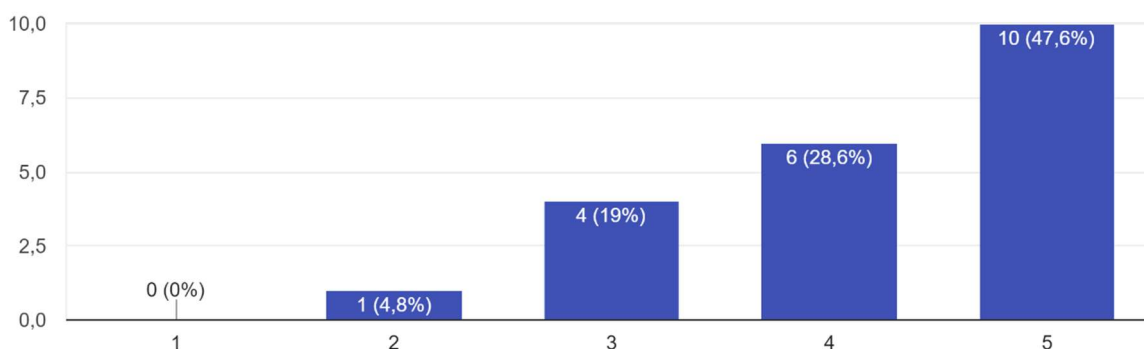
Fonte: Dados primários.

A questão seguinte, apresentada no Gráfico 6, aborda a opinião dos colaboradores sobre a influência das relações hierárquicas na organização, se elas facilitam ou dificultam a realização do trabalho. Em uma escala de respostas de 1 a 5, onde 1 representa “dificultam” e 5 “facilitam”, as respostas divergiram entre as escalas de 2 a 5.

Gráfico 6 - Visão dos colaboradores sobre as relações hierárquicas

Na sua visão, as relações hierárquicas facilitam ou dificultam a realização do trabalho na sua empresa?

21 respostas



Fonte: Dados primários.

Ao final do formulário, foram aplicadas duas questões abertas. Uma questão indagou sobre a existência de algum ritual ou comemoração quando a empresa consegue atingir as metas e objetivos propostos. A grande maioria dos

colaboradores responderam que as empresas comemoram sim, seja dentro da organização através de reunião, ou fora do ambiente de trabalho através de *happy hour*.

A última questão aberta solicitou a opinião dos colaboradores a respeito da identificação de algum ponto de melhoria com relação aos valores internos da empresa, práticas de trabalho e relacionamento, a fim de contribuir e impactar positivamente o setor de CS e a empresa como um todo. Várias pessoas compartilharam as suas impressões pessoais, e um ponto em comum foi identificado como sugestão de melhoria: a importância do alinhamento do setor de CS com outros setores da empresa a fim de proporcionar melhores resultados para a organização como um todo.

4.3 IDENTIFICAÇÃO DE ELEMENTOS RELACIONADOS A COMPETITIVIDADE NAS EMPRESAS

Nas próximas seções, são abordados os elementos relacionados à competitividade nas empresas estudadas, os quais foram identificados por meio de entrevistas com os gestores e formulários aplicados aos colaboradores.

4.3.1 Empresa A

Através da entrevista com a gestão da empresa, foram identificados alguns elementos relacionados à competitividade. Dentre esses elementos está o uso da tecnologia. A atividade-fim da empresa é voltada a produtos produzidos a partir da tecnologia. Além disso, de acordo com a gestão, a otimização do trabalho no setor é feita através de várias ferramentas tecnológicas, dentre elas o *data science* para a gestão dos clientes, o sistema Motion para armazenar e organizar as informações dos clientes, e o sistema Intercom para os *insights* e integração com ferramentas de comunicação.

No que tange a contribuição do setor de CS no desenvolvimento da empresa, de acordo com a gestão, é um elemento importante, pois através do CS é possível ter insights e informações sobre os clientes. O setor de CS consegue desenvolver estratégias reais para a empresa com base no mercado, no que os clientes procuram. Além disso, o setor promove treinamentos para a empresa,

através de estudos, e com isso ela afirma que já conseguiram mudar a visão da empresa, direcionando o foco para o cliente. Inclusive, os cinco objetivos estratégicos deste ano de 2023 da empresa são voltados para os clientes.

É possível identificar na empresa uma constante busca por melhoria dos processos, a exemplo disso a reestruturação comentada pela gestão, que até o momento da entrevista, estava em desenvolvimento. Devido a esse processo, nos últimos anos a empresa mudou muito o foco que antes era mais nos produtos, e hoje está mais direcionada para o cliente. Semanalmente são realizadas reuniões entre as lideranças dos setores, onde se discute muito sobre melhorias voltadas aos produtos da empresa e métricas de acompanhamento e experiência dos clientes.

4.3.2 Empresa B

No contato com a gestão da empresa B, foram identificados elementos ligados à competitividade. E como na empresa anterior, a tecnologia é um desses elementos. A atividade principal da empresa é voltada a soluções tecnológicas com base em *data analytics* (análise de dados). Além disso, a empresa dispõe de ferramentas que monitoram a usabilidade dos produtos adquiridos pelos clientes, auxiliando na gestão e manutenção dos KPIs. A exemplo de uma ferramenta utilizada, a gestão menciona o sistema da Salesforce.

Acerca da contribuição do setor de CS no desenvolvimento da empresa, a gestão acredita ser um elemento essencial, pois as atividades desempenhadas pelo setor estão atreladas a rentabilidade, a exemplo disso o *upsell*, o *churn* e a retenção de clientes. Através do contato com os clientes a empresa busca transparecer disposição e facilidade de diálogo, nutrindo e engajando o cliente para que através da comunicação seja possível identificar o que ele espera e as suas necessidades, a fim de entregar o melhor resultado.

Assim como na empresa anterior, é possível perceber na empresa B a busca constante pela melhoria dos processos, é uma característica comum entre as duas organizações. A gestão encerra a entrevista com a percepção dela sobre a relação dos elementos ligados à cultura e ao setor, onde diz que “apenas ter uma área de CS na empresa não faz dela *Customer Centric*”, para ela, ter uma cultura *Customer Centric* significa saber valorizar o potencial do time e usar isso da melhor forma, com

as melhores práticas, conectando outros setores, a fim de trazer um reconhecimento como um todo para a empresa, e não apenas para o setor de CS.

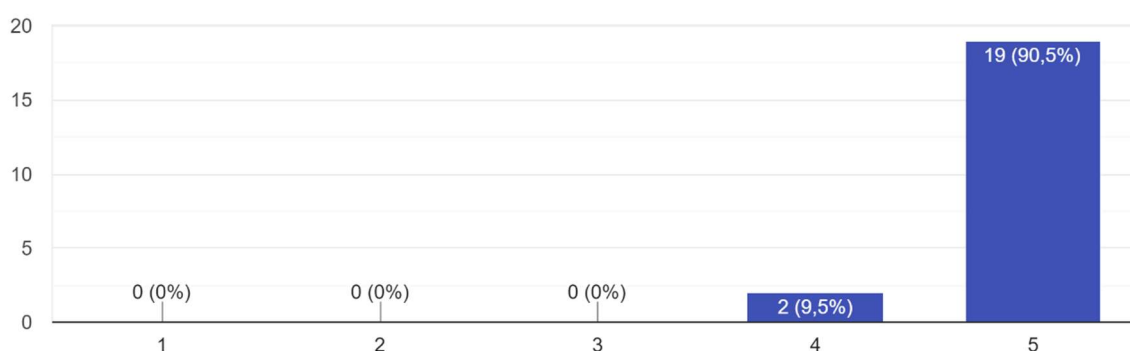
4.3.3 A visão dos colaboradores

De acordo com a visão dos colaboradores das empresas estudadas, o uso da tecnologia nas atividades desempenhadas pelo setor de *Customer Success* é um fator muito importante. Em uma escala de respostas de 1 a 5, onde 1 representa “irrelevante” e 5 “muito importante”, 90,5% (19 pessoas) selecionaram a opção 5, conforme demonstrado no Gráfico 7.

Gráfico 7 - A importância do uso da tecnologia nas atividades desempenhadas pelo setor de CS

Em uma escala de 1 a 5, quanto você considera importante o uso da tecnologia nas atividades que desempenha diariamente no setor de Customer Success.

21 respostas



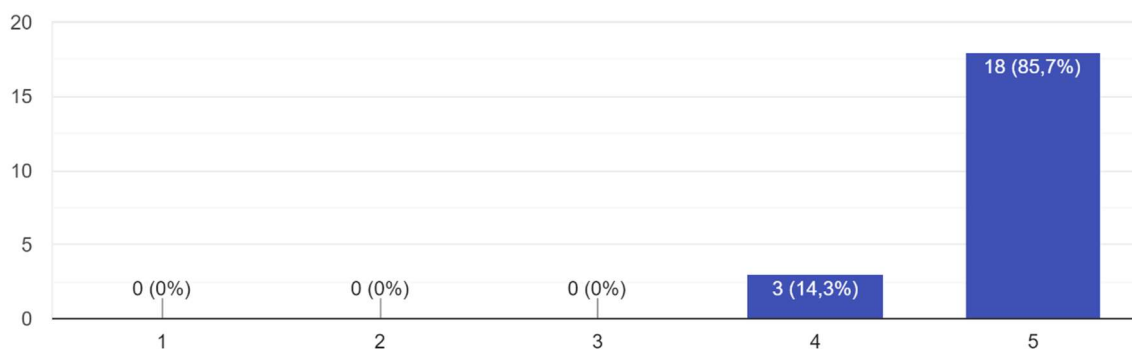
Fonte: Dados primários.

Quanto ao setor de CS nas empresas ser um diferencial com relação à concorrência, em uma escala de respostas de 1 a 5, onde 1 representa “discordo totalmente” e 5 “concordo plenamente”, 85,7% (18 pessoas) concordaram plenamente que o setor de CS em que trabalham ajuda a diferenciar perante a concorrência, conforme o Gráfico 8 apresenta.

Gráfico 8 - O setor de CS como diferencial em relação a concorrência

Você acredita que o setor de Customer Success ajuda a diferenciar a sua empresa em relação à concorrência?

21 respostas



Fonte: Dados primários.

Ao longo deste capítulo, foram apresentados os dados obtidos por meio da análise dos dados coletados com gestores e colaboradores do setor de *Customer Success* das empresas estudadas. Com base nestes dados, foi possível identificar os procedimentos adotados no setor, o alinhamento da cultura organizacional e elementos importantes ligados à competitividade. No próximo capítulo, é apresentada a conclusão deste estudo.

5 CONCLUSÃO

A competitividade acirrada no mercado aliada à busca incessante dos clientes pelo melhor produto ou serviço, faz com que as empresas procurem constantemente reavaliar as suas práticas e melhorar as estratégias a fim de satisfazer as demandas e necessidades dos clientes. Neste contexto, surge uma área dedicada a ressignificar os esforços e propósitos da organização: o *Customer Success*, ou sucesso do cliente.

Diante disso, este estudo buscou como objetivo geral, analisar a forma como a cultura organizacional e a estruturação do setor de *Customer Success* nas empresas de tecnologia podem constituir um diferencial competitivo de mercado. Para atingir esse objetivo, foi desenvolvida a fundamentação teórica e analisado os procedimentos adotados no setor de *Customer Success* de duas empresas altamente competitivas no ramo de tecnologia situadas em Florianópolis.

Outros três objetivos específicos foram criados para auxiliar o estudo, sendo eles: a) descrever os procedimentos de *Customer Success* de duas empresas altamente competitivas no ramo de tecnologia de Florianópolis; b) analisar o alinhamento da cultura organizacional com o setor de *Customer Success* nas empresas estudadas; c) avaliar a percepção dos gestores e colaboradores dessas organizações quanto a importância da cultura organizacional e do *Customer Success* para a competitividade.

Através da análise dos procedimentos adotados nos setores de *Customer Success* das empresas estudadas, por meio das entrevistas com as gestoras, foi identificada a forma como cada setor é estruturado e as atividades envolvidas na rotina de trabalho dos colaboradores. Esses procedimentos se diferem em cada uma das empresas, mas é possível identificar semelhanças no que diz respeito ao propósito do *Customer Success*, que é garantir o engajamento, suporte e retenção de clientes.

Por meio das entrevistas e formulários aplicados, foram identificadas divergências significativas com relação às percepções entre os níveis hierárquicos das empresas estudadas. Com relação a participação ativa dos colaboradores no aprimoramento dos processos do setor de *Customer Success*, conforme apresentado no Gráfico 2, apenas 38,1% dos colaboradores pesquisados concordaram plenamente.

Outra questão importante destacada na pesquisa aplicada aos colaboradores diz respeito à opinião deles sobre a influência das relações hierárquicas dentro da organização, se facilitam ou dificultam a execução do trabalho. Conforme indicado no Gráfico 6, as respostas variaram significativamente, com apenas 47,6% dos indivíduos acreditando plenamente que as relações hierárquicas facilitam a execução do trabalho.

As divergências apontadas na pesquisa são pontos importantes a serem revistos pelos níveis estratégicos das dos setores de *Customer Success* das empresas estudadas, pois indicam a necessidade de um alinhamento. Apesar disso, ficou evidente ao longo da pesquisa o reconhecimento das gestoras e colaboradores quanto a importância da cultura organizacional aliada ao *Customer Success* como fatores estratégicos para a competitividade. A busca constante pela melhoria dos processos, assim como a utilização da tecnologia nas atividades desempenhadas pelos setores de *Customer Success* das organizações estudadas foram fatores importantes identificados, que corroboram para um diferencial competitivo.

Por fim, um ponto de melhoria foi identificado, com base na opinião dos colaboradores com relação a melhores práticas de trabalho e relacionamento que possam contribuir e impactar positivamente o setor de *Customer Success* e as empresas estudadas como um todo: a importância do alinhamento do setor de CS com outros setores da empresa a fim de proporcionar melhores resultados. Portanto, como proposição de estudos futuros, sugere-se que pesquisas explorem outras dimensões e aspectos relacionados à cultura organizacional e o alinhamento do setor de *Customer Success* com outros setores da empresa.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Mário de Souza. **Cultura Organizacional e Atitudes Contrárias a Mudanças Tecnológicas**: Um estudo de caso em empresa estatal. Florianópolis, 1996. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/76937/106442.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 20 mar. 2023.
- _____. **Elaboração de Projeto, TCC, Dissertação e Tese**: Uma abordagem simples, prática e objetiva. São Paulo: Atlas, 2011.
- _____. **Projeto de Estágio**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/322931394_Projeto_de_Estagio. Acesso em 15 mai. 2023.
- ALVES, Juliana. **20 métricas de Customer Success que toda empresa deveria acompanhar**. 2021. Disponível em: <https://www.csacademy.com.br/20-metricas-customer-success>. Acesso em: 08 out. 2022.
- ARAÚJO, Wânderson Cássio Oliveira; SILVA, Edna Lúcia da; RADOS, Gregório Jean Varvakis. **Inovação, Competitividade e Informação**: Breves Reflexões. João Pessoa, v. 7, n. 2, p. 98-121, jul./dez. 2017. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6234309>. Acesso em: 12 set. 2022.
- AZEVEDO, Diego. **Customer Success vs. Customer Experience**: quais as diferenças?. 2019. Disponível em: <https://www.csacademy.com.br/customer-success-vs-customer-experience>. Acesso em: 11 set. 2022.
- BASTOS, Athena. **Os impactos da cultura organizacional para o setor de tecnologia**. 2022. Disponível em: <https://www.alura.com.br/empresas/artigos/cultura-organizacional>. Acesso em: 29 out. 2022.
- BENTO, Alexandre Rodizio; OLIVEIRA, Tatiana Souto Maior de. A Inovação Tecnológica Como Estratégia Competitiva Organizacional – Análise da Apropriabilidade dos Investimentos em Tecnologia Convergentes. *In*: ESOCITE, 11., 2016, Curitiba. **Anais eletrônicos** [...], Curitiba, 2016. p. 1 – 13. Disponível em: <https://www.researchgate.net/>. Acesso em 02 nov. 2022.
- CARDOSO, Bruno. **As 5 forças de Porter**: tudo o que você precisa saber para começar a aplicar. 2022. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/agencias/as-cinco-forcas-de-porter/>. Acesso em 10 jun. 2023.
- CARVALHO, Cíntia. **Customer Success Vs. Customer Support**. 2021. Disponível em: <https://www.csacademy.com.br/customer-success-vs-customer-support>. Acesso em: 12 out. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CORSINO, Alex. **A importância das crenças nas organizações**. 2016. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-das-crencas-nas-organizacoes>. Acesso em 30 out. 2022.

CS ACADEMY. **CRM - Customer Relationship Management**. 2021. Disponível em: <https://www.csacademy.com.br/glossario/c/crm-customer-relationship-management>. Acesso em 02 nov. 2022.

FAVARI, Fabio. **Como criar uma cultura organizacional para a empresa?**. 2021. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/como-criar-uma-cultura-organizacional-para-a-empresa>. Acesso em: 30 out. 2022.

FREIRE, Denilson Aparecida Leite. **Valores Organizacionais: um estudo de caso no setor de serviços terceirizáveis**. 2007. 97 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Fundação Cultural Doutor Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2007. Disponível em: https://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2007/dissertacao_de_nilson_aparecida_leite_freire_2007.pdf. Acesso em: 29 out. 2022.

GARCIA, Matheus Teixeira. **Gerenciamento da Experiência do Cliente da Empresa Beta na Prestação de Serviços de Software Jurídico: as estratégias de customer success para gerar valor aos negócios**. 2022. 30 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Departamento de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/233417/TCC-Matheus-Garcia-31-03-2022-final-assinado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 12 set. 2022.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, Rozan. **Missão, visão e valores 3 Pilares que orientam seu negócio**. 2017. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/missao-visao-e-valores-3-pilares-que-orientam-seu-negocio>. Acesso em: 29 out. 2022.

MEIRELLES, Fernando de Souza. Como empresas usam inteligência analítica. **Gv Executivo**, [S.L.], v. 20, n. 1, p. 12-16, 20 mar. 2021. Fundação Getúlio Vargas. <http://dx.doi.org/10.12660/gvexec.v20n1.2021.83452>. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/83452>. Acesso em: 28 maio 2023.

MELLO, Francisco Homem de. **O que é cultura organizacional? Saiba aqui!**. 2022. Disponível em: <https://www.culture.rocks/blog/o-que-e-cultura-organizacional>. Acesso em: 04 jun. 2023.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MIT Technology Review. **Interfaces inteligentes para a hiperpersonalização: os próximos passos da construção de conexões com o uso de ferramentas de inteligência artificial.** Os próximos passos da construção de conexões com o uso de ferramentas de Inteligência Artificial. 2023. Disponível em: https://mittechreview.com.br/interfaces-inteligentes-para-a-hiperpersonalizacao/?utm_campaign=infobase_artigo_emm1_120123&utm_medium=email&utm_source=RD+Station. Acesso em: 02 abr. 2023.

PEREIRA, Adriana Soares; SHITSUKA, Dorlivete Moreira; PARREIRA, Fabio José; SHITSUKA, Ricardo. **Metodologia da Pesquisa Científica.** Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2018. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/15824/Lic_Computacao_Metodologia-Pesquisa-Cientifica.pdf?sequence=1&isAllowed=y

PORTER, Michael Eugene. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais.** 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

QUARTIERO, Luiza. **Estratégias de Customer Experience em Negócios Digitais: o caso nubank.** 2018. 60 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/195010>. Acesso em: 30 out. 2022.

RESULTADOS DIGITAIS (Florianópolis). **Tudo sobre Customer Success: o que é, principais métricas e muito mais.** 2020. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/marketing/o-que-e-customer-success/>. Acesso em: 08 out. 2022.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, Jonatan. **O que é Data Science e como aplicar na sua estratégia de Marketing Digital.** 2020. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/marketing/data-science-marketing-digital/>. Acesso em: 28 maio 2023.

RUSSO, Giuseppe. **Diagnóstico da Cultura Organizacional: O impacto dos valores organizacionais no desempenho das terceirizações.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

SALESFORCE BRASIL (São Paulo). **Customer success em SaaS: como praticar?.** 2021. Disponível em: <https://www.salesforce.com/br/blog/2021/06/customer-success-saas.html>. Acesso em: 18 out. 2022.

SEBRAE (Santa Catarina). **Explorando o potencial de mercado da inteligência artificial.** 2023. Disponível em: https://www.sebrae-sc.com.br/observatorio/potencial-de-mercado/ia-inteligencia-artificial?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=conversao_search_inteligencia-

artificial&gclid=Cj0KCQjwz6ShBhCMARIsAH9A0qXQ739G2pOhWNUQQ2AzjvEQMc zUppF6xxeXZmSLgPU4D8U1Klz3RKlaAiEjEALw_wcB. Acesso em 02 abr. 2023.

SILVA, Douglas da. **O que é Customer Success, como implementar, ferramentas, métricas e muito mais.** 2021a. Disponível em: <https://www.zendesk.com.br/blog/customer-success-o-que-e/>. Acesso em: 12 set. 2022.

_____. **Função do Customer Success: conheça as principais atividades e a importância desse cargo em uma empresa.** 2021b. Disponível em: <https://www.zendesk.com.br/blog/funcao-customer-success/>. Acesso em: 02 nov. 2022.

_____. **Competitividade empresarial: o que é e qual a sua importância?** 2021c. Disponível em: <https://www.zendesk.com.br/blog/competitividade-empresarial/>. Acesso em: 13 mar. 2023.

SILVA, Solimar Teixeira da; CARDOSO, Simere Mendes. **A Influência da Tecnologia na Produção e Competitividade das Empresas.** 2019. Disponível em: <https://senaies.com.br/news/artigo-a-influencia-da-tecnologia-na-producao-e-competitividade-das-empresas/#:~:text=Uma%20das%20grandes%20vantagens%20da,%C3%A0%20frente%20das%20outras%20empresas.> Acesso em: 2 nov. 2022.

SILVA, Thiago Sousa; OLIVEIRA, Adriana Leonidas de; TADEUCCI, Marilsa de Sá Rodrigues. *Cultura Organizacional e Liderança. In: Encontro Latino Americano de Iniciação Científica, 18. Encontro Latino Americano de PósGraduação, 14. Encontro de Iniciação à Docência, 4., 2014, São José dos Campos. Anais eletrônicos [...], São José dos Campos, 2014. p. 1 – 6.* Disponível em: https://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2014/anais/arquivos/0222_0064_01.pdf. Acesso em: 02 nov. 2022.

STEINMAN, Dan; MURPHY, Lincoln; MEHTA, Nick. **Customer Success: Como as empresas inovadoras descobriram que a melhor forma de aumentar a receita é garantir o sucesso dos clientes.** São Paulo: Autêntica Business, 2021.

TEIXEIRA, Ricardo. **O que é Missão para uma empresa?** 2012. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/o-que-e-missao-para-uma-empresa>. Acesso em: 29 out. 2022.

WEIGAND, Rafael. **Customer Success: O que é, sua importância e principais métricas.** 2020. Disponível em: <https://blog.neoway.com.br/customer-success-o-que-e/>. Acesso em: 18 out. 2022.

ZENONE, Luiz Claudio. **Marketing Estratégico e Competitividade Empresarial: Formulando estratégias mercadológicas para organizações de alto desempenho.** São Paulo: Novatec Editora, 2007.

ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM OS GERENTES DO SETOR DE CS

1. Qual o seu cargo na empresa e há quanto tempo você trabalha na área de *Customer Success*?
2. Há quanto tempo existe o setor de *Customer Success* na empresa? Quantas pessoas fazem parte dele atualmente?
3. Para você, o que significa o *Customer Success*?
4. Você acredita que o setor de *Customer Success* contribui no desenvolvimento da empresa? Se sim, como?
5. Como é estruturada a equipe de *Customer Success* na empresa?
6. Quais são as principais atividades realizadas pelo setor de *Customer Success* na empresa?
7. Como a sua equipe identifica e monitora as necessidades dos clientes?
8. Quais são as principais métricas adotadas para monitorar a satisfação dos clientes?
9. Como a sua equipe utiliza a tecnologia para otimizar o trabalho de *Customer Success*?
10. De acordo com Robbins (2005, p. 375), a cultura organizacional pode ser compreendida como “[...] um sistema de valores compartilhados pelos membros que diferencia uma organização das demais”.
A empresa possui uma cultura organizacional definida e difundida entre os colaboradores?

11. Os colaboradores têm participação ativa no aprimoramento dos processos do setor? Se sim, de que forma ocorre?
12. Faz parte da cultura organizacional da empresa a preocupação com o desenvolvimento profissional dos colaboradores da área de *Customer Success*? Se sim, como ocorre?
13. Como a cultura organizacional da empresa influencia na maneira como você e sua equipe se relacionam com os clientes?
14. Para você, o setor de *Customer Success* ajuda a diferenciar a sua empresa em relação à concorrência?
15. O que você acrescentaria nessa relação dos elementos da cultura organizacional com as atividades do *Customer Success* e o desempenho da empresa?

ANEXO B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM OS COLABORADORES DO SETOR DE CS

1. Quantos anos você tem?
2. Qual seu nível de escolaridade?
 - Ensino Médio
 - Ensino Superior Incompleto
 - Ensino Superior Completo
 - Pós-graduação Incompleto
 - Pós-graduação Completo
 - Outro
3. Qual a sua área de formação?
4. Qual o seu cargo na organização?
5. Qual o seu regime contratual?
 - CLT
 - Estágio
 - Jovem Aprendiz
 - Outro
6. Há quanto tempo você trabalha na empresa?
7. O seu cargo atual é a sua primeira experiência com *Customer Success*?
 - Sim
 - Não
8. Assinale as atividades que fazem parte da sua rotina de trabalho, ou descreva caso não esteja listada.
 - Integração do cliente com o produto ou serviço adquirido
 - Realização de *calls*
 - Promoção de *upsell* e *cross-sell*

- Monitoramento e a análise das métricas ou KPIs
- Impedir o *churn*
- Reaver clientes que cancelaram os contratos
- Outro

9. Em uma escala de 1 a 5, quanto você considera importante o uso da tecnologia nas atividades que desempenha diariamente no setor de *Customer Success*.

Irrelevante (1) (2) (3) (4) (5) Muito importante

10. Quais métricas você considera mais importantes no setor de *Customer Success* da sua empresa?

- Renovações brutas
- Retenção líquida
- Adoção
- Saúde do cliente
- Evasão (*churn*)
- Upsell
- Downsell
- Net Promoter Score (NPS)
- Outro

11. De acordo com Robbins (2005), a cultura organizacional pode ser compreendida como “[...] um sistema de valores compartilhados pelos membros que diferencia uma organização das demais”.

Você acredita que a empresa possui uma cultura organizacional definida e difundida entre os colaboradores?

Irrelevante (1) (2) (3) (4) (5) Muito importante

12. Com que frequência a empresa fornece treinamentos para o setor de *Customer Success*?

- Semanal
- Mensal
- Trimestral

- Semestral
- Anual
- Não fornece
- Outro

13. A empresa estabelece e transmite de maneira clara as funções individuais aos colaboradores?

Irrelevante (1) (2) (3) (4) (5) Muito importante

14. Na sua empresa os colaboradores têm participação ativa no aprimoramento dos processos de *Customer Success*?

Irrelevante (1) (2) (3) (4) (5) Muito importante

15. Você acredita que o setor de *Customer Success* contribui para o desenvolvimento da sua empresa?

Irrelevante (1) (2) (3) (4) (5) Muito importante

16. Você acredita que o setor de *Customer Success* ajuda a diferenciar a sua empresa em relação à concorrência?

Irrelevante (1) (2) (3) (4) (5) Muito importante

17. Você acredita que a cultura organizacional da empresa influencia na maneira como você ou sua equipe se relacionam com os clientes?

Irrelevante (1) (2) (3) (4) (5) Muito importante

18. A empresa possui processos e ferramentas bem definidas para que você consiga identificar e monitorar as necessidades dos clientes?

Irrelevante (1) (2) (3) (4) (5) Muito importante

19. Na sua visão, as relações hierárquicas facilitam ou dificultam a realização do trabalho na sua empresa?

Irrelevante (1) (2) (3) (4) (5) Muito importante

20. Existe algum ritual ou comemoração quando a empresa alcança as metas e objetos propostos? Se sim, descreva brevemente.

21. Você identifica algum ponto de melhoria no que diz respeito aos valores internos da empresa, práticas de trabalho e relacionamentos, a fim de contribuir e impactar positivamente o setor de *Customer Success* e a empresa como um todo?